

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

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент
Профиль: Менеджмент организации

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой
_____ А.В. Васильева
« ____ » _____ 2016 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Развитие организационной культуры ООО «ИПК «Одеон» как элемента стратегического управления

Исполнитель студент группы 272 об 1	_____	А. Ю. Чурмантеева
Руководитель профессор, к.э.н.	_____	Г. Ф. Чечета
Консультант по экономической части профессор, к.э.н.	_____	Г. Ф. Чечета
Нормоконтроль ассистент	_____	А.С. Сергиенко

Благовещенск 2016

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

Факультет _____
Кафедра _____

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой

_____ И.О. Фамилия
подпись
« _____ » _____ 2016 г.

ЗАДАНИЕ

К бакалаврской работе студента _____

1. Тема бакалаврской работы (проекта) _____

(утверждено приказом от _____ № _____)

2. Срок сдачи студентом законченной работы (проекта) _____

3. Исходные данные к бакалаврской работе (проекту) _____

4. Содержание бакалаврской работы (проекта) (перечень подлежащих к разработке вопросов): _____

5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программный продуктов, иллюстративного материала и т.п.) _____

6. Консультанты по бакалаврской работе (проекту) (с указанием относящихся к ним разделов) _____

7. Дата выдачи задания _____

Руководитель бакалаврской работы (проекта) _____

Фамилия, Имя, Отчество, ученная степень, ученное звание

Задание принял к исполнению (дата): _____

(подпись студента)

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 96 с, 26 таблицы, 7 рисунков, 51 источник.

ДИАГНОСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ, ОЦЕНКА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ, СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ, ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Объект выпускной квалификационной работы - ООО «ИПК «Одеон».

Цель выпускной квалификационной работы: разработка плана мероприятий развития организационной культуры ООО «ИПК «Одеон» как элемента стратегического управления.

Методология работы заключается в использовании таких методов как анализ, синтез, индукция, дедукция, изучение документов, наблюдение, экспертный и статистический методы, ситуационные методы управленческого анализа, анкетирование.

Для реализации поставленных задач был проведен анализ теоретических подходов к вопросу о формировании организационной культуры, проведены опросы персонала для выявления элементов и типа культуры компании. Оценено стратегическое управление на предприятии и влияние на него организационной культуры. Разработаны мероприятия по формированию необходимого уровня организационной культуры ООО «ИПК «Одеон», определены эффекты от реализации данных мероприятий (годовая экономия рабочего времени основными рабочими на 1313,76 час; прирост выручки от реализации продукции на 29946 руб.; сокращение потерь от внутрипроизводственного брака на 3 % (16745998 руб.)).

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	6
1 Теоретические основы организационной культуры	8
1.1 Сущность, элементы и виды организационной культуры	8
1.2 Функции организационной культуры и факторы, влияющие на ее развитие	18
1.3 Сущность стратегического управления и элементы, формирующие его	24
2 Анализ состояния ООО «ИПК «Одеон»	28
2.1 Анализ внешней среды и отрасли	28
2.2 Анализ внутренней среды	34
2.3 SWOT-анализ	44
2.4 Исследование организационной культуры ООО «ИПК «Одеон»	47
2.5 Состояние развития стратегического управления в организации	50
3 План мероприятий развития организационной культуры ООО «ИПК «Одеон»	52
3.1 Воздействие организационной культуры на стратегическое управление	54
3.2 Меры по совершенствованию организационной культуры	54
3.3 Затраты и ожидаемая эффективность проектных мероприятий	66
Заключение	73
Библиографический список	76
Приложение А EFAS-анализ	81
Приложение Б Структура управления ООО «ИПК «Одеон»	82
Приложение В Перечень работ ООО «ИПК «Одеон»	83
Приложение Г Динамика показателей статей актива и пассива	84
Приложение Д Резюме стратегических факторов анализа внутренней среды	85
Приложение Е SWOT-матрица	86
Приложение Ж Анкета для выявления элементов организационной культуры	88
Приложение З Результаты анкетирования	90

Приложение И Анкета выявления типа корпоративной культуры по методу Коула	91
Приложение К Оценка состояния развития стратегического управления	93
Приложение Л Кодекс корпоративной культуры ООО «ИПК «Одеон»	94

ВВЕДЕНИЕ

Организация - это сложный организм, основой жизненного потенциала которого является организационная культура. Она не только отличает одну организацию от другой, но и предопределяет успех функционирования и выживания организации в долгосрочной перспективе.¹

Актуальность темы обусловлена тем, что в последнее время интерес к культуре организаций резко усилился. Это связано с тем, что возросло понимание того влияния, которое феномен культуры оказывает на успехи и эффективность организации. Многочисленные исследования показывают: процветающие компании отличаются высоким уровнем организационной культуры, формирующимся в результате продуманных усилий, направленных на развитие духа корпорации, во благо всех заинтересованных в ее деятельности.

Также актуальность подтверждается возможностью получения конкретных данных от предприятия. Для проведения исследования организационной культуры предприятие может обеспечить достаточность интересующих данных. Проведенное исследование и разработка конкретных мероприятий представляет практическую значимость для организации, ввиду того, что до этого подобные исследования не проводились.

Современная практика управления показывает, что, будучи, одним из наиболее значимых нематериальных активов, организационная культура во многом предопределяет направление вектора развития компании, а ее уровень и эффективность с позиций менеджмента прямо влияют на инвестиционную привлекательность компании и востребованность в конкурентной бизнес-среде.

Выбор темы обусловлен научной специализацией кафедры. Также можно обосновать выбор, утвержденным списком рекомендуемых тем для написания выпускной квалификационной работы. Исследуемое предприятие, в свою

¹ Studeme.org: Учебные материалы для студентов [Электронный ресурс]. М., 2014. URL: http://studme.org/1854051611210/ekonomika/razvitie_organizatsii (дата обращения: 15.04.2016).

очередь выражает потребность в развитии и совершенствовании собственной организационной культуры.

Организационная культура является объектом изучения исследователей в области менеджмента и психологии управления. Отдельного внимания заслуживают работы следующих авторов: О.С. Виханского, А.И. Наумова, О.Н. Громова, Р.Л. Кричевского, И.Д. Ладанова, А.И. Пригожина, Э.А. Смирнова, Н.И. Дряхлова, С.В. Шекшни и т.д.

Объект выпускной квалификационной работы - ООО «ИПК «Одеон».

Предмет работы – организационная культура.

Цель выпускной квалификационной работы: разработка плана мероприятий развития организационной культуры ООО «ИПК «Одеон» как элемента стратегического управления.

Для достижения цели поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические основы организационной культуры;
- провести анализ внешней и внутренней среды предприятия, мезосреды;
- провести анализ состояния организационной культуры ООО «ИПК «Одеон» и ее влияние на стратегическое управление;
- разработать план мероприятий развития организационной культуры;
- оценить затраты и ожидаемую эффективность проектных мероприятий.

Информационные базы: пособия и монографии российских и зарубежных авторов, периодика, материалы сети интернет, внутренняя документация объекта исследования.

Используемые методы: анализ, синтез, индукция, дедукция, изучение документов, наблюдение, экспертный и статистический методы, ситуационные методы управленческого анализа, анкетирование.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

1.1 Сущность, элементы и виды организационной культуры.

Значимость культуры как одной из ключевых организационных характеристик, влияющих на эффективность управления компанией, неуклонно повышается. В то время как в менеджменте за рубежом уже в 1980-е гг. пришло понимание, что в культуре таится огромная сила, в России осознание той значительной роли, которую играет организационная культура в эффективности деятельности и конкурентоспособности компании, стало приходить позднее, начиная с конца 1990-х гг.

Организационная культура — это система принятых в организации и разделяемых ее работниками ценностей, убеждений, принципов, норм поведения. Важной частью организационной культуры является деловая культура, которая включает нормы и правила ведения бизнеса, деловую этику, деловой этикет, деловые коммуникации.²

Как показывает международная практика, компании, которым удается создать сильную организационную культуру, добиваются более высокой производительности и эффективности в своей деятельности. Исследования американских ученых показывают, что укрепление организационной культуры без изменения прочих равных условий труда часто сопровождается повышением производительности работников на 15—25 %. Многие компании со слабой и противоречивой культурой оказываются неэффективными в рыночных условиях и проигрывают в конкурентной борьбе.

Если до недавнего времени считалось, что в конкурентной борьбе побеждает сильнейший и усилия менеджеров направлялись на то, чтобы стать лучшей компанией, то сейчас конкурентные усилия направляются на то, чтобы стать уникальной компанией. Согласно ресурсной теории уникальную конкуренто-

² Кузьмина Е.Ю. Развитие организационной культуры в организациях малого предпринимательства // Экономика и менеджмент инновационных технологий: офиц. сайт 21.12.2010. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2012/06/1157> (дата обращения: 12.02.2016).

способность фирмы в долговременном стратегическом плане могут обеспечить отличительные особенности ее ресурсов. Известны четыре критерия, предложенные Д. Барни для оценки стратегических ресурсов, с помощью которых можно достичь долговременного устойчивого конкурентного преимущества: они должны быть ценными, редкими, неповторимыми, незаменимыми.

В обеспечении уникальной конкурентоспособности компании особая роль принадлежит организационной культуре, которая относится к редким и наиболее сложно имитируемым нематериальным стратегическим ресурсам. Всякая организация имеет свои культурные особенности, которые отличают ее от других организаций, потому что она является результатом взаимодействия уникальных людей — сотрудников фирмы. Влияние личности руководителя, сильного лидера на формирование ценностей, правил, традиций, принятие управленческих решений придает определенную уникальность компании.

Организационная культура каждой организации уникальна. Это то, что отличает одну организацию от другой, даже если они производят одни продукты, работают в одной отрасли, близки по размерам, используют стандартные технологии. Не существует двух организаций с одинаковой культурой. Организационная культура отражает философию компании, она создает определенную неповторимую атмосферу, влияние которой на деятельность неоднозначно, его трудно исследовать и описать. Даже если ценности, убеждения, обычаи, принятые в одной компании, например у конкурентов, понятны членам другой организации, то попытки перенять их связаны с большими сложностями и сопротивлением персонала.

В условиях формирования новой или инновационной экономики организационная культура рассматривается как часть интеллектуального капитала компании. Т. Стюарт, выделяя человеческий, потребительский и организационный капитал, относит организационную культуру к последнему, рассматривая ее как часть организационного знания, наряду с системами управления, техническим и программным обеспечением, патентами, брендами и т.п. Э. Брукинг относит корпоративную культуру к инфраструктурному капиталу как части ин-

теллектуального капитала компании. Она формирует среду, в которой работают и общаются сотрудники компании.

Организационная культура является связующим звеном, объединяющим сотрудников корпорации. Результатом такого взаимодействия является синергетический эффект, способствующий успеху компании. Синергия отдельных групп и организации в целом не может быть скопирована. Организационная культура является незаменимым неосязаемым активом компании.³

Сильная культура может быть ценным стратегическим ресурсом организации, связанным с конкурентоспособностью компании, только в том случае, если она соответствует условиям внешней среды и способна адаптироваться к ее изменениям. Таким образом, организационная культура определяет уникальность, неповторимость и в конечном счете конкурентоспособность каждой организации.

Уникальная культура как результат совместной деятельности людей, связанных миссией, общими ценностями, правилами, приобретенным опытом, организационными знаниями, является источником новых идей, создания конкурентоспособных продуктов и услуг, что позволяет компании длительное время сохранять конкурентоспособность. Таким образом, организационная культура, являясь одним из наиболее важных стратегических ресурсов, обеспечивает устойчивое конкурентное преимущество компании.

Культура складывается из субъективных элементов, проявляющихся в поведении людей, и объективных, накладывающих отпечаток на материальные условия деятельности организации.

К объективным элементам культуры организации можно отнести символику, товарный знак, оформление интерьеров, окраску стен, мебель, внешний вид сотрудников. С этим все сталкивались на практике, поэтому их понимание трудности не представляет.

³ Федорова М.С., Быкова А.В. Анализ и совершенствование организационной культуры торговых предприятий (на примере сети магазинов спортивной одежды «Адидас») // Экономика и менеджмент инновационных технологий: офиц. сайт 21.12.2010. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2013/09/3010> (дата обращения: 11.03.2016).

Гораздо более сложны субъективные элементы, поэтому рассмотрим их подробнее.⁴

К ним, прежде всего, относятся *организационные ценности*, т. е. эмоционально привлекательные свойства тех или иных предметов, процессов или явлений, позволяющие им служить образцами, ориентирами поведения участников организации, признаваемыми большинством из них.

Ключевые ценности, будучи объединенными в систему, образуют *философию организации*, отвечающую на вопрос, что является для нее самым важным.

Элементом организационной культуры являются *обряды и ритуалы*.

Обряд - это стандартное мероприятие, проводимое в определенное время и по специальному поводу. Во многих организациях существуют обряды, связанные с принятием в трудовой коллектив новичков, проходами на пенсию ветеранов и прочие.

Ритуал представляет собой совокупность регулярно проводимых мероприятий, оказывающих психологическое влияние на членов организации с целью укрепления преданности ей, затушевывания истинного смысла тех или иных сторон ее деятельности, привития организационных ценностей и формирования необходимых убеждений. Работники многих японских компаний начинают трудовой день с пения гимнов.

Образы, легенды и мифы отражают в нужном свете историю организации, унаследованные ценности, портреты ее известных деятелей.

Обычай как элемент культуры есть форма отношений, воспринятая из прошлого без каких бы то ни было изменений.

В качестве элемента культуры могут рассматриваться принятые в организации нормы и стиль поведения ее членов — их отношение друг к другу, внешним партнерам, осуществление управленческих действий, решение проблем.

⁴ Труфанова В.В. Особенности лидерства в российской модели менеджмента// Экономика и менеджмент инновационных технологий: офиц. сайт 21.12.2010. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/02/3773> (дата обращения: 08.03.2016).

Ценности, обряды, ритуалы, нормы поведения, привнесенные из прошлого в настоящее, получили название *традиций*.

Субъективным элементом организационной культуры являются также *лозунги*, т. е. призывы, в краткой форме отражающие руководящие задачи фирмы.

Образ мышления членов организации, определяемый традициями, ценностями, уровнем культуры, сознанием, называется *менталитетом*.

Объективные и субъективные элементы культуры, воздействуя на окружающих (клиентов, партнеров, представителей общественности), формируют в их сознании *имидж организации*, т. е. ее образ. Он является результатом непроизвольного синтеза людьми отдельных проявлений культуры (а также достижений и неудач фирмы) в неуловимое целое.

Важным методом формирования имиджа является *паблик рилейнз* — работа по связи с общественностью.⁵

Американские исследователи Ральф Килман, Мэри Сакстон и Рой Серпа¹ выделяют три важные характеристики организационной культуры:

-направление воздействия культуры: сдерживающая или направляющая сила;

-глубина и однородность: единая культура и субкультуры;

-сила воздействия: сильная и слабая культура.

Культура может представлять собой сдерживающую силу при осуществлении того или иного управленческого решения или, наоборот, способствовать успешному его претворению в жизнь. Если решение не противоречит организационной культуре, она поддерживает и облегчает его выполнение, приводит к успеху. Если решение не соответствует принятым нормам и правилам, противоречит ценностям, оно вызовет открытое или скрытое сопротивление работников организации.

⁵ Типы организационных культур // STUDOPEDIA.RU: интернет изд. 2009 25 янв. URL: http://studopedia.ru/1_87434_tipi-organizatsionnih-kultur.html (дата обращения: 16.03.2016).

Организация состоит из людей и групп. Помимо организационной культуры, общей для всех ее работников, в каждой группе или подразделении компании может быть собственная субкультура. Если входящие в состав организации группы и подразделения имеют разнонаправленные ценности, то корпоративная культура не может быть однородной и глубокой. В результате управленческое воздействие на организацию как на единое целое будет практически невозможно.

Организационная культура может быть сильной и слабой. Сила культуры зависит от сильного лидерства; от того, в какой степени работники разделяют основные ценности компании; от преданности работников этим ценностям. В организациях с сильной культурой работники сохраняют верность идеям и ценностям компании даже в период кризисных потрясений. В организациях со слабой культурой ценности и нормы воспринимаются лишь как рекомендации и часто игнорируются.⁶

Конкурентоспособность организации определяется силой ее организационной культуры. Сильная культура может обеспечить выполнение миссии компании, ее стратегии, целей и задач. Например, обеспечение долгосрочного лидерства в снижении издержек возможно лишь при наличии организационной культуры и ценностей, способствующих поддержанию ценового преимущества компании. Реализация стратегии управления знаниями невозможна без определенной организационной культуры, направленной на создание, распространение, обмен и использование знаний сотрудниками компании.

Сильная организационная культура позволяет компании существовать как единому целому, что способствует достижению целей организации, помогает ей выжить и развиваться. Однако она может создавать дополнительные трудности при проведении необходимых изменений, когда нужно изменить существующие привычные правила, стереотипы поведения, формы общения и взаимодействия, мотивацию и т.д. Все это вызывает сильное сопротивление из-

⁶ Козырь Н.С., Мальков А.А. Основные компоненты корпоративной культуры// Экономика и менеджмент инновационных технологий: офиц. сайт 21.12.2010. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2015/07/9383> (дата обращения: 15.04.2016).

менениям, и организации вынуждены прилагать много усилий, чтобы уменьшить его уровень.⁷

Под типом организационной культуры понимается определенная группа культур, объединенных по общему, наиболее существенному признаку, отличающему данный тип от других. Эдгар Шейн, американский исследователь, выделяет объективную и субъективную культуру.

Объективная организационная культура связывается с физическим окружением фирмы: здание, его внешний вид, место расположения, оборудование и мебель, цветовая гамма интерьера, удобства, кафетерии, стоянки для автомобилей и сами автомобили, униформа, информационные стенды и т.д.

Субъективная организационная культура включает в себя разделяемые всеми работниками ценности, убеждения, этические нормы, духовные символы (герои организации, истории и мифы о лидерах и самой организации, обряды, язык и стиль общения работников). Субъективная организационная культура создает основу для формирования управленческой культуры, то есть стилей руководства и решения руководителями проблем, их поведения в целом. Это создает различия между схожими на вид организационными культурами.

Известный профессор Лондонской школы бизнеса Чарльз Хэнди определил четыре основных типов организационной культуры: культура Власти, культура Роли, культура Задачи и культура Личности, которые отличаются характером управления организацией.

Американские исследователи К.Камерон и Р.Куинн считают, что существуют следующие типы организационной культуры: клановая, адхократическая, иерархическая, рыночная. Организации с клановой культурой фокусируют внимание на гибкости в принятии решений внутри организации, заботе о людях, добром чувстве к потребителям, лидеры – воспитатели. Организация объединяется за счет преданности и традиций. Высокое значение придается моральному климату, сплоченности коллектива. Успех определяется добрым чувством к потребителям и заботе о людях.

⁷ Смирнова В. Г. Организационная культура М. Изд-во Юрайт, 2016. С.245.

Организации с адхократическим типом культуры фокусируют внимание на внешних позициях в сочетании с высокой гибкостью и индивидуальностью подхода к людям. Люди готовы идти на риск, лидеры – новаторы. Связывает организацию преданность экспериментированию и новаторству. Успех означает производства уникальных новых продуктов. Поощряется личная инициативы и свобода.

Иерархическая культура характерна для организаций, которые фокусируют внимание на внутренней поддержке в сочетании с требуемой стабильностью и контролем. В организациях с иерархической культурой формализованное и структурированное место работы. Лидеры – рационально мыслящие координаторы и организаторы. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Успех определяется в выполнении календарных графиков, низких затратах. Управление персоналом сосредоточено на гарантии занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости.

Организации с рыночной культурой акцентируют внимание на внешних позициях в сочетании с требуемой стабильностью и контролем. Главной заботой организации является выполнение поставленной задачи и достижение цели. Лидеры – твердые руководители и жесткие конкуренты. Организацию связывает желание побеждать. Пристальное внимание уделяется репутации и успеху фирмы. Успех определяется долей рынка, степенью проникновения на рынок.⁸

Главное в организациях с культурой, ориентированной на роли, – процедуры, правила, предписанные функции. В центре внимания в организациях с культурой, ориентированной на задачу – выполнение задачи, способность справляться с задачей, новой ситуацией, способность адаптироваться к ней.

Главное в организациях с культурой, ориентированной на человека – потенциал человека, работника, его умения. В организациях с культурой, ориентированной на власть акцент делается на росте организации, а значимость ра-

⁸ Козлов И.И. Современные тенденции влияния организационных ценностей на индивидуальные ценности сотрудников// Гуманитарные научные исследования: офиц. сайт 21.12.2014. URL: <http://human.snauka.ru/2014/01/5487> (дата обращения: 18.04.2016).

ботников определяется значимостью занимаемой ими должности. По характеру развития можно выделить также «мужские» и «женские» культуры.

Мужские культуры обеспечивают связь и адекватную и своевременную реакцию на изменения во внешней среде, производят обмен информацией с нею. Мужские культуры тяготеют к динамичности, постоянному обновлению, стремлению к изменениям. При доминировании мужского начала в культуре организации будут стремиться к постоянному внедрению инноваций, качественным преобразованиям. Женские культуры обеспечивают устойчивое функционирование организации, стремятся к сохранению, упрочению, расширению достигнутых результатов и существующих порядков. При преобладании женской культуры в организации основные усилия управляющего воздействия будут направлены на усиление и сохранение старого. Обе культуры взаимодополняемы и необходимы для нормального функционирования организации, так как в разных условиях различные культуры оказываются более целесообразными.

Голландский исследователь Гирт Хофстед, разделяет организационные культуры по следующим аспектам:

- по степени индивидуализма или коллективизма;
- по степени неприятия неопределенности, то есть степени комфорта сотрудников при необходимости принимать решения, определении будущего;
- по степени мужественности или женственности. Мужественность определяет степень настойчивости, независимости, индивидуального доминирования, поощряемого в организации;
- по дистанции между людьми, имеющими различный статус (дистанции власти), то есть в какой степени члены организации воспринимают статус и социальное положение лиц;
- по степени значимости настойчивости, статуса, бережливости, и незначительности личной стойкости, репутации, уважение традиций, взаимность услуг (Г.Хофстед назвал этот аспект «конфуцианский динамизм»).

Интровертная организационная культура характеризуется акцентированием внимания на внутренней среде организации (структуре, процессах, ресурсах), на внутренних связях и отношениях фирмы (между подразделениями, работниками). Организации с экстравертной культурой сосредотачивают внимание на внешних связях и отношениях, они направлены во внешнее окружение, активно взаимодействуют с внешней средой. В организациях с культурой индивидуализма приоритетной ценностью является личный успех каждого работника, личная карьера, для работников характерно совершенствование собственного профессионализма, часто узко специализированного. В организациях с культурой коллективизма можно наблюдать преобладание коллективных решений, приоритет интересов и целей организации над личными интересами работников; в таких организациях высокий «командный дух», сплоченность коллектива, работники идентифицируют себя с организацией.⁹

Важно отметить, что «бюрократическая организационная культура» не является синонимом неэффективной, устаревшей культуры. В определенных условиях и для определенных организаций данный тип культуры может являться предпочтительным.

Известный немецкий социолог, философ, экономист Макс Вебер сформулировал теорию бюрократии, где он определял бюрократическую организацию как наиболее совершенную и эффективную. Причины высокой результативности бюрократического устройства организаций М.Вебер видел в четко определенных и очерченных функциях и обязанностях каждого члена организации; в таких организациях четко распределена власть и полномочия; жесткие обезличенные требования к должности обеспечивают прием на работу только квалифицированных специалистов.

Преимущество бюрократической организации в иерархии, субординации, в том, что управление основывается только на письменных приказах и распоряжениях. В бюрократических организациях существуют четкие стабильные и

⁹ Калинин В.В. К вопросу о модели управления на основе культуры // Современные научные исследования и инновации: офиц. сайт 18.12.2011. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2013/07/25665> (дата обращения: 18.04.2016).

простые правила, которые любой может быстро понять и запомнить. За счет этих качеств, по мнению М.Вебера, достигается максимальная эффективность организации, уменьшение трений в коллективе, снижения затрат материальных и человеческих ресурсов. Главная положительная черта бюрократии – ее полная обезличенность.

Бюрократический тип организационной культуры имеет свои положительные черты, и в некоторых случаях оправдан (например, при необходимости установления более жесткого контроля, упорядочения деятельности организации, при недостаточно высоко квалифицированном персонале, в крупных организациях с линейно-функциональной организационной структурой и т.д.).¹⁰

1.2 Функции организационной культуры и факторы, влияющие на ее развитие

Содержание организационной культуры проявляется в ее функциях. Во многом функции организационной культуры определяются функциями культуры в общем смысле

Различают следующие функции культуры:

- 1)информационную, которая заключается в передаче социального опыта;
- 2)познавательную, которая состоит в познании и усвоении принципов культуры на стадии адаптации работника к организации, и таким образом, способствует его включению в жизнь коллектива;
- 3)нормативную, так как культура устанавливает нормы приемлемого поведения в организации;
- 4)регулирующую, посредством которой происходит сравнение реального поведения человека или группы с принятыми в организации нормами;
- 5)ценностную (смыслообразующую), так как культура влияет на мировоззрение человека;

¹⁰ Тихомирова О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка. М. 2008, С.123.

б) коммуникативную, так как через ценности, принятые в организации, нормы поведения и другие элементы культуры обеспечивает взаимопонимание работников и их взаимодействие.

На организационную культуру оказывают влияние как внутренние, так и внешние факторы, а их изменение вызывает необходимость проведения изменений в организационной культуре. Особенности организационной культуры компании во многом обусловлены влиянием таких факторов, как личность основателя или руководителя, миссия, стратегия, цели организации, ее отраслевые особенности, характер и содержание труда. Большую роль играют также пол, возраст, уровень компетенций, квалификация, образование, уровень общего развития персонала. Организационная культура зависит от того, на какой стадии жизненного цикла находится организация и др. Внутренние факторы, влияющие на организационную культуру, представлены на рисунке 1.

Миссия, цели и стратегия определяют направления и масштабы деятельности организации. Она не может успешно существовать в конкурентной деловой среде, если не имеет определенных ориентиров, указывающих на то, к чему она стремится и чего хочет добиться. Такие ориентиры задаются с помощью миссии.¹¹

Миссия — это предназначение организации, основная цель ее существования. Как показывает практика, организация, где есть ясное представление о причине собственного существования, имеет больше шансов на успех, чем та, где его нет. Миссия влияет на имидж организации, привлекает потребителей, партнеров, акционеров, так как информирует о том, что представляет собой компания, к чему она стремится, чем руководствуется в своей деятельности, какие средства готова использовать.

Миссия придает организации определенность и индивидуальность. Она является основой для выработки целей и стратегии организации, определяет ее

¹¹ Трохина М.М. Практические аспекты формирования организационной культуры промышленного предприятия// Экономика и менеджмент инновационных технологий: офиц. сайт 21.12.2014. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2016/04/11461> (дата обращения: 20.03.2016).

организационную структуру. Миссия оказывает влияние на формирование организационной культуры, так как сотрудники организации должны разделять основную цель, осознавать и вносить вклад в ее достижение, а также разделять ценности и принципы, которые часто отражаются в миссии. Также она предъявляет требования к сотрудникам, позволяет отбирать определенный тип работников для работы в организации.

На основе миссии, сформулированной в общих чертах, разрабатывается стратегия и определяются цели организации, которые отражают разнообразные конкретные направления ее деятельности с указанием сроков их выполнения. Стратегия (от греч. strategos — искусство генерала) — это комплексный план действий, предназначенный для осуществления миссии и целей организации, разрабатываемый на длительную перспективу. Цель — желаемое будущее состояние, конкретный желаемый результат, на достижение которого направлено управление организацией.

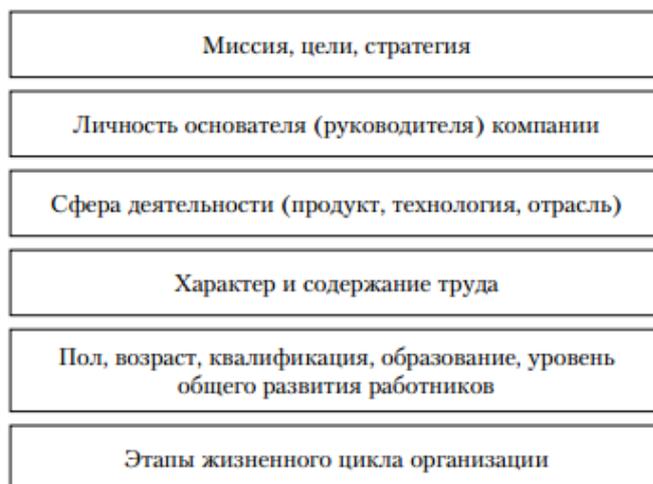


Рисунок 1- Внутренние факторы, влияющие на организационную культуру

Реализация стратегии и целей вызывает необходимость формирования определенного типа организационной культуры или ее изменения. Например, сохранение долгосрочного лидерства на рынке требует организационной культуры, включающей ценности, правила, нормы поведения, ориентированные на клиента.

Особенно сильно влияние на организационную культуру может оказывать лидерство. Лидер — это человек, обладающий способностью вести за собой. Влияние личности лидера отражается на формировании ценностей, правил, традиций, норм поведения и других важных составляющих организационной культуры. В конечном счете основатель или руководитель компании может сделать ее такой, какой он себе представляет. Влияет на организационную культуру и стиль руководства, который представляет собой обобщенный вид поведения руководителя в отношениях с подчиненными, совокупность наиболее характерных и устойчивых методов и форм его работы с ними. Разные стили руководства формируют особый характер отношений, связей, формы взаимодействия, стиль общения и другие важные коммуникативные особенности организационной культуры. От стиля руководства во многом зависят методы и формы мотивации и стимулирования.

Сфера деятельности, отраслевая специфика, используемые технологии, производимые продукты и услуги, характер и содержание труда определяют особенности норм поведения, языка общения, мотивацию работников, их внешний вид и другие элементы организационной культуры. Организационная культура в научно-исследовательских институтах, торговых компаниях, сельском хозяйстве, строительстве, туристическом бизнесе будет иметь существенные отличия по выделенным параметрам.

Гендерные особенности, возраст, квалификация, образование, общий уровень развития работников также влияют на принятые в организации нормы поведения, стиль руководства, язык общения, мотивацию, внешний вид и др. Это влияние может распространяться как на организационную культуру в целом, так и на субкультуру отдельных подразделений.

Роль организационной культуры и ее влияние на эффективность деятельности во многом зависят от того, на каком этапе жизненного цикла находится организация. На ранних этапах, таких как детство, юность, идет процесс формирования организационной культуры. Постепенно определяются нормы, правила, формируются ценности. Здесь особенно велика роль лидера, основателя

организации, который является связующим звеном, объединяет людей, создает единое целое. На стадии расцвета и зрелости компании организационная культура становится одним из ключевых факторов ее успеха. На стадии старения организационная культура может тормозить развитие компании, стать одной из причин ее упадка.

Современную организацию невозможно рассматривать без окружающей ее внешней среды, с которой она находится в тесном и неразрывном единстве. Экономические, социальные, политические, национальные и другие факторы внешней среды оказывают воздействие на поведение организации. Происходящие во внешней среде изменения, возрастание ее сложности, динамичности и неопределенности еще больше усиливают свое влияние на организацию. Можно выделить две части внешней среды, по-разному влияющие на организацию: макроокружение и непосредственное окружение (деловую среду)¹.

Макроокружение является частью внешней среды, общей для всех организаций. Макросреда включает экономические, политические, правовые, социальные, технологические, географические, международные и другие факторы, со стороны которых организация испытывает влияние.¹²

Среди факторов внешней среды, оказывающих влияние на организационную культуру, следует выделить экономические, политические, правовые, социокультурные, технологические и экологические (рисунок 2).



Рисунок 2-Внешние факторы, влияющие на организационную культуру

¹² Шевцова О.В. Гендерные аспекты менеджмента // Экономика и менеджмент инновационных технологий: офиц. сайт 07.09.2012. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4665> (дата обращения: 14.03.2016).

Экономические факторы макросреды определяют общий уровень экономического развития, рыночных отношений, конкуренции, т.е. экономические условия, в которых работают организации. Определяя финансовые возможности компании, оказывают влияние на мотивацию, методы стимулирования, оплату труда, социальный пакет.

Политические факторы определяют цели и направления развития государства, его идеологию, внешнюю и внутреннюю государственную политику в различных областях, а также пути и средства, с помощью которых правительство намерено ее осуществлять. Оказывают влияние на формирование ценностей, принципов, норм поведения в организации.¹³

Правовые факторы регулируют деятельность организации, устанавливают допустимые нормы ее деловых взаимоотношений, права, ответственность, обязанности. Это находит отражение в ценностях, нормах, принципах, формах взаимодействия как во внутренней, так и во внешней среде организации.

Социокультурные факторы определяют происходящие в обществе и влияющие на деятельность организации социальные процессы. Они включают традиции, ценности, привычки, этические нормы, стиль жизни, отношение людей к работе и т.п., что находит непосредственное отражение в организационной культуре.

Технологические факторы определяют уровень исследований и разработок, развитие которых позволяет организации создавать новую продукцию, совершенствовать и разрабатывать технологические процессы. Развитие технологий, высокотехнологичного сектора экономики влияет на уровень компетенций сотрудников, что не может не сказаться на системе ценностей, принципов, правил, норм, т.е. на организационной культуре.

Экологические факторы связаны с климатическими условиями, запасами природных ресурсов, экологической обстановкой. Природные катаклизмы, изменения климата, появление озоновых дыр, усиление солнечной активности,

¹³ Козлов И.И. Современные тенденции влияния организационных ценностей на индивидуальные ценности сотрудников // Гуманитарные научные исследования: офиц. сайт 07.08.2013. URL: <http://human.snauka.ru/2014/01/5487> (дата обращения: 14.03.2016).

ограниченность природных ресурсов, загрязнение окружающей среды и другие глобальные проблемы оказывают все более существенное влияние на деятельность организации. Все это повышает социальную ответственность организации и оказывает влияние на изменение ее ценностей, принципов, норм поведения во внешней среде.¹⁴

1.3 Сущность стратегического управления и элементы, формирующие его

Стратегическое управление представляет процесс, определяющий последовательность действий организации по разработке и реализации стратегии. Он включает постановку целей, выработку стратегии, определение необходимых ресурсов и поддержание взаимоотношений с внешней средой, которые позволяют организации добиваться поставленных задач.

Стратегическое управление, в отличие от оперативного управления, призвано обеспечить выживание организации и достижение ее целей в долгосрочной перспективе. При этом основное внимание руководства должно быть сконцентрировано на внешнем окружении для быстрой и адекватной реакции на изменения в нем.

Стратегическое управление — управление организацией, которое:

- опирается на человеческий потенциал, как основу организации;
- ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей;
- осуществляет гибкое регулирование, своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ.

В структуре стратегического управления можно выделить следующие основные этапы:

- 1 анализ внешней и внутренней среды;
- 2 формулирование миссии организации;
- 3 определение ее целей;
- 4 разработка стратегий для достижения этих целей;

¹⁴ Смирнова В. Г. Организационная культура М. Изд-во Юрайт, 2016. С.127.

5 реализация стратегий;

6 анализ реализации стратегий (определение необходимости коррекции миссии, целей, стратегий или мероприятий по их осуществлению).

Исходя из теории стратегического управления, потенциал организации и стратегические возможности определяются ее архитектурой и качеством персонала. Организационная культура, наряду с другими элементами (технология, оборудование, коммуникации, уровень организации производства и т.п.), является составляющей архитектуры предприятия, определяя структуру власти, распределение должностных функций и полномочий, внутренние коммуникации и процедуры, а также нормы и ценности, которые лежат в основе организационного поведения. Качество персонала тоже напрямую зависит от существующей на фирме оргкультуры, так как особенности найма персонала связаны с типом культуры предприятия.

«Культура влияет на принятый в организации стиль мышления и анализа, воздействуя, следовательно, и на процесс формирования стратегии». Она действует как некий фильтр, последовательно отсеивающий послышки для принятия решений.

По мнению российских исследователей, в настоящее время многие прогрессивные руководители рассматривают свою организационную культуру «как мощный стратегический инструмент, позволяющий координировать все структурные подразделения и отдельных членов коллектива на достижение поставленных целей в рамках выбранной миссии», а также мобилизовать инициативу сотрудников; мотивировать их на повышение производительности труда, применяя новые, усовершенствованные методы; обеспечивать лояльность и целостность коллектива как системы, а не совокупности людей; облегчить общение посредством установления устойчивых коммуникативных связей.¹⁵

¹⁵ Тануркова И.Г. Организационная культура в системе стратегического менеджмента // Современные научные исследования и инновации: офиц. сайт 02.05.2012. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2015/12/61414> (дата обращения: 11.01.2016).

Организационная культура вместе с четко организованными функциями управления (планирование, организация, мотивация, контроль) позволяет фирме добиться успеха.

Г. Минцберг подчеркивает двойственность организационной культуры в стратегическом управлении: с одной стороны, она играет важную роль в поддержании стратегической стабильности организации, с другой стороны, может оказывать активное сопротивление стратегическим переменам.

Таким образом, между стратегией организации и организационной культурой существует тесная, неоднозначная связь. Руководство каждой компании рано или поздно задается вопросом о соответствии стратегии фирмы существующей в организации культуре.

Влияние культуры на организационную эффективность определяется, прежде всего, ее соответствием общей стратегии организации. Выделяется четыре основных подхода к разрешению проблемы несовместимости стратегии и культуры в организации:

- Культура, серьезно препятствующая эффективному проведению в жизнь выбранной стратегии, игнорируется.

- Система управления подстраивается под существующую культуру. В компании осознают имеющиеся «культурные» барьеры для выполнения желаемой стратегии, и создают альтернативы по «обходу» этих препятствий без внесения серьезных изменений в саму стратегию.

- Делаются попытки изменить культуру таким образом, чтобы она подходила для выбранной стратегии. Это наиболее сложный подход, занимающий много времени и требующий значительных ресурсов. Однако бывают такие ситуации, когда он может быть главным для достижения долговременного успеха фирмы.

- Стратегия изменяется с целью подстраивания под существующую культуру.

Выводы, которые можно сделать из рассмотрения вопросов совместимости культуры и стратегии в организации, свидетельствуют о том, что все усилия

должны быть предприняты для минимизации возникающего риска. Когда этого нельзя избежать по причине структурных изменений в отрасли, в которой действует фирма, либо из-за серьёзных трудностей в её работе, то может использоваться комбинация трёх последних подходов для выведения «культурного» риска на допустимый уровень.

Общая приверженность неким взглядам способствует постоянству в поведении организации и, следовательно, препятствует изменениям стратегии. Многие исследователи считают, что организационная культура содействует, скорее, не стратегическим изменениям, а сохранению текущей стратегии; в лучшем случае она допускает корректировки в рамках общей стратегической перспективы организации. Доминирующие в организации глубокие убеждения, верования и нормы являются мощными внутренними препятствиями фундаментальным стратегическим изменениям.¹⁶

¹⁶ Качество менеджмента // SMARTMANAGES.RU: ежедн. интернет- изд. 2005. 16 марта. URL: <http://www.smartmanages.ru/smas-712-2.html> (дата обращения: 19.03.2016).

2 АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ ООО «ИПК «ОДЕОН»

2.1 Описание внешней среды и отрасли

Компания «Одеон» - одна из крупнейших на рынке полиграфического производства в Приамурье. Начав 15 лет назад свою деятельность с выпуска бланочной продукции, компания превратилась в настоящий полиграфический комплекс, выпускающий миллионы экземпляров всевозможной продукции для сотен предприятий и компаний нашей области.

Компания ООО «ИПК «Одеон» находится по адресу - Россия, Амурская область, г. Благовещенск, ул. Вокзальная, 75.

Официальный веб-сайт компании находится по адресу www.odeon28.ru.
Часы работы организации - пн-пт 8:00-17:00, обед 12:00-13:00.

Основной вид деятельности по ОКВЭД:

21.2 – Производство изделий из бумаги и картона

1-й дополнительный вид деятельности по ОКВЭД:

21.23 – Производство писчебумажных изделий

2-й дополнительный вид деятельности по ОКВЭД:

21.25 – Производство прочих изделий из бумаги и картона

Основными конкурентами являются наиболее крупные полиграфические предприятия : ОАО «ПКИ «Зея», ООО «Макро-С», ИП типография «Искра», ООО «Платина», ООО « Буквица».

Компания ООО « ИПК «Одеон» активно участвует в торгах, подтверждением тому является 130 выигранных торгов из 230 аукционов. Основным заказчиком является ГАУЗ АО "Благовещенская ГКБ".

Внешняя среда компании ООО «ИПК «ОДЕОН» изучена в первую очередь для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые предприятие должно учитывать при определении своих целей и при их достижении.

Проведем анализ макросреды посредством PEST-анализа. В результате выявлены политические, экономические, социальные и технологические факторы внешней среды, влияющие на предприятие. Результаты представлены в таблице 1.

Таблица 1 – PEST-анализ внешней среды

Политические	P	Экономические	E
1 Введение Европой и США политических санкций в отношении России в 2014 г. 2 Законодательство "О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации" № 209 ФЗ от 24.07.2007 3 Смена власти в г. Благовещенске в сентябре 2015 г. 4 Ориентация на рыночное регулирование экономики		1 Понижение курса рубля по отношению к мировым валютам 2 Рост безработицы (до 5,6% в год) 3 Рост инфляции до 12,9% в 2015 году 4 Спад производства полиграфической продукции в 2015 году 5 Повышение суммарной налоговой нагрузки на субъекты экономики в 2015 году	
Социальные факторы	S	Технологические факторы	T
1 Увеличение численности населения г. Благовещенска в 2015 году на 1,8 % за счет естественного прироста. 2 Появление предприятий и общественных организаций потребителей полиграфической продукции 3 Повышение требований к качеству продукции и уровню сервиса		1 НТП в сфере производства полиграфической продукции 2 Развитие и проникновение интернета во все сферы деятельности 3 НТП с социальной сфере	

На основании выявленных факторов сформулированы возможности и угрозы внешней среды. Результаты представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Возможности и угрозы внешней среды

Фактор	Возможности	Угрозы
1	2	3
Политические факторы		
1 Введение Европой и США политических санкций в отношении России в 2014 г.	Снижение количества иностранных конкурентов на рынке полиграфии	
2 Законодательство "О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации" № 209 ФЗ от 24.07.2007	Льготное кредитование малых предприятий	

3 Смена власти в г. Благовещенске в сентябре 2015 г.		Изменение законодательства городской Думы, регулирующего полиграфическое производство
4 Ориентация на рыночное регулирование экономики	Возможность выбора сферы хозяйственной деятельности	Нестабильность платежей и поставок

Экономические факторы

Продолжение таблицы 2

1	2	3
1 Понижение курса рубля по отношению к мировым валютам		Трудности с получением долгосрочных кредитов
2 Рост безработицы (до 5,6% в год)		Снижение покупательской способности
3 Рост инфляции до 12,9% в 2015 году		Повышение стоимости материалов полиграфии
4 Спад производства полиграфической продукции в 2015 году		Нестабильность поставщиков и покупателей полиграфической продукции
5 Повышение суммарной налоговой нагрузки на субъекты экономики в 2015 году		Сокращение платежеспособного спроса на полиграфическую продукцию

Социальные факторы

1 Увеличение численности населения г. Благовещенска в 2015 году на 1,8 % за счет естественного прироста.	Появление новых квалифицированных рабочих	
2 Возникновение новых предприятий и общественных организаций в г. Благовещенск	Появление новых клиентов-потребителей полиграфической продукции	
3 Повышение требований к качеству продукции и уровню сервиса		Усложнение стандартизации продукции, (соответствие полиграфической продукции ИСО серии 12647)

Технологические факторы

1 НТП в сфере производства полиграфической продукции	Появление более мощного и производительного оборудования	
2 Развитие и проникновение интернета во все сферы деятельности		Сокращение спроса на полиграфическую продукцию
3 НТП с социальной сфере	Рост уровня потребностей населения	

Таким образом, анализ внешней среды ООО «ИПК «Одеон», позволил выявить основные угрозы и возможности. Однако, для повышения эффектив-

ности работы предприятия необходима комплексная оценка ограничений и поиск возможных альтернатив развития путем проведения SWOT- анализа.

Для обобщения результатов работы по анализу стратегических факторов внешней среды западные специалисты предлагают использовать специальную форму «Резюме анализа внешних стратегических факторов» (External Strategic Factors Analysis Summary - EFAS), путем оценки вероятности осуществления каждого события с помощью определенного веса (от 0 до 1) и оценки степени влияния каждого фактора на стратегию предприятия по пятибалльной шкале («5» - сильное влияние, «1» - слабое влияние). Экспертом выступает автор данной работы. Результаты представлены в Приложении А.

В данном случае оценка 3,95 из 5 возможных показывает, что реакция предприятия находится на высоком уровне.

Анализ мезосреды предприятия проведен по стратегической модели пяти конкурентных сил М. Портера. Отрасль, в которой работает предприятие – полиграфическая промышленность.

Конкуренция внутри отрасли

На рынке полиграфии г. Благовещенска существует 18 предприятий. Наиболее крупными являются: ООО «ИПК «Одеон», ОАО «ПКИ «Зея», ООО «Макро-С», ИП типография «Искра», ООО «Платина».

Наибольшая доля рынка у ООО «ИПК «Одеон», т.к. у этой компании самый широкий ассортимент продукции и услуг, современное, высокотехнологичное оборудование. ООО «Макро-С» уделяет в своей деятельности большее внимание единичным заказам, которые требуют оперативного выполнения, следовательно, их доля рынка ограничена более мелкими заказами. ОАО «ПКИ «Зея» имеет сравнительно не большую долю рынка, вследствие работы на устаревшем оборудовании, в результате чего, производимая продукция не отвечает требованиям потребителей.

ООО «Платина» и ИП «Искра» являются типографическими предприятиями наиболее заметными на рынке рекламных услуг.

Самым насыщенным сегментом полиграфического рынка является произ-

водство рекламной продукции (буклеты, этикет, плакаты, постеры, афиши). Типографии, работающие на этом сегменте, используют в основном методы ценовой конкуренции.

Конкуренция со стороны товаров-заменителей

С появлением новых информационных технологий у традиционных заказчиков печатной продукции возникают новые бизнес- модели, они вытесняют или сокращают общий спрос на печатную продукцию. Электронный контент печатного издания трансформируется в «продукт как услуга», что позволяет потребителю платить не за продукцию, а только за пользование ею.

Угроза появления новых конкурентов

При совершенствовании и модернизации производства входные барьеры на рынке для новых участников повышаются. Полиграфический рынок города Благовещенска быстро развивается. Рост количества и качества типографий требует своевременного оснащения их мощностей современной техникой полиграфического производства. Рост конкуренции в этой среде в основном обусловлен приобретением той или иной типографией специализированного или широкопрофильного отделочного оборудования для послепечатной обработки продукции.

Влияние поставщиков

ООО «ИПК «Одеон» имеет несколько поставщиков, которые обеспечивают предприятие сырьем и материалами (бумага и картон, краски), а также запасными частями для оборудования и др. Так как от качества поставляемого сырья и материалов зависит качество готовой продукции, выпускаемой предприятием, то работа с поставщиками имеет важное значение для эффективной работы организации в целом. В создании полиграфической продукции используется специализированная краска и бумага, замена которой на другую не возможна.

Предприятия зависят от поставщиков и их поставок, т.к. не занимается самостоятельно производством сырья и материалов для своей продукции.

Влияние покупателей

Полиграфический рынок области устойчиво растет, в первую очередь - за счет промышленного сектора. Благодаря увеличению объемов производства, увеличивается количество амурских производителей, которым необходимы качественные и недорогие этикетки и упаковка местного производства и которые предъявляют к ним все более высокие требования.

Удовлетворенность потребителя лежит в двух плоскостях: скорость выполнения заказа (оперативность) и соответствие качества выполнения ожидаемому. К тому же промышленное производство очень критично к срокам и точности исполнения. Из этого следует, что конкуренция будет развиваться в основном в этом направлении.

Информацию о возможностях и угрозах со стороны ближнего окружения можно представить в виде соответствующей таблицы (таблица 3).

Таблица 3- Качественный анализ факторов мезосреды

Факторы	Возможности	Угрозы
Поставщики	появление новых поставщиков более качественного и недорогого оборудования;	нестабильность цен поставщиков; нестабильность поставок;
Конкуренты	появление технологий, способствующих сокращению сроков выполнения заказов	увеличение числа конкурентов; конкуренты постоянно расширяют ассортимент полиграфической продукции;
Потребители	рост спроса на услуги полиграфии от жителей других районов Амурской области	заинтересованность потребителя в низких ценах; нестабильное финансовое положение потребителей;

Далее проведем количественную оценку факторов мезосреды. Для этого целесообразно построить матрицу профиля среды (таблица 4), в которой каждому из факторов экспертным образом дается оценка по : – важности для отрасли (большое – 3 балла, умеренное – 2 балла, слабое – 1 балл); – влиянию на организацию (сильное – 3 балла, умеренное – 2 балла, слабое – 1 балл, отсутствие влияния – 0 баллов); – направленности влияния (позитивное +1, негативное –1). Степень важности (S) – результат перемножения экспертных оценок. Экспертом выступил директор предприятия ООО «ИПК «Одеон».

Таблица4-Количественная оценка факторов мезосреды

Факторы	Важность для отрасли (X)	Влияние на организацию (Y)	Направленность влияния (Z)	Степень важности $S=X*Y*Z$
Конкуренты	3	1	-	-3
Поставщики	2	2	+	+4
Покупатели	3	3	+	+9

Следовательно, максимальную возможность представляют покупатели (+9 баллов); возможность средней силы представляют поставщики (+4 балла), угрозу слабой силы – 3 балла, представляют конкуренты. Таким образом, мезо-среда достаточно благоприятна, так как сумма баллов равна +10.

2.2 Описание внутренней среды

Внутренняя среда организации - это та часть общей среды, которая находится в пределах организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации.

В данной курсовой работе с целью анализа внешней среды проведены кадровый, организационный, производственный и финансовый срезы.

Организационный срез позволяет выявить сильные и слабые стороны организационной структуры ООО «ИПК «Одеон».

Организационно-управленческая структура предприятия представлена таким образом, что решение всех задач проводится эффективно.

Структура управления ООО «ИПК «Одеон» построена по линейно-функциональному типу (Приложение Б).

Главным в управлении типографией является директор. Также в структуре выделяют производственный отдел, АХЧ, отдел верстки, бухгалтерию, отдел дизайна, отдел кадров, отдел продаж. Над каждым отделом стоит управляющий, в лице начальника отдела. Управляющие отделов напрямую подчиняются директору, что наиболее выгодно в работе организации.

Отдел продаж. В состав отдела продаж входят: начальник отдела продаж, ведущие специалисты, менеджеры по продажам. *Задачи отдела:* поиск и проведение переговоров с клиентами, ведение внутренней отчетности, оформление и заключение контрактов, подготовка тендерной документации, участие в торгах, сопровождение заказа в течение всего производственного цикла, кон-

троль оплаты, работа с дебиторской задолженностью, последующие продажи клиенту после выполнения заказа.

Отдел производства. В состав отдела производства входят: начальник отдела производства, технологи, ведущие специалисты, мастера и специалисты производственных участков. *Задачи и функции отдела:* соблюдение технологических норм и ТУ изготовления полиграфической продукции; соблюдение сроков изготовления; изучение передового отечественного опыта в области производства; внедрение новых технологий; экономия расходных материалов и трудозатрат.

Отдел верстки. Отдел верстки имеет в своем составе штатные единицы: начальник отдела, ведущий специалист, верстальщиков. *Основной задачей* отдела является допечатная подготовка макетов: грамотная быстрая верстка, доработка и компоновка материала в соответствии с макетами и техническими требованиями; сдача заказов в срок согласно оперативному плану производства; помощь сотрудникам отдела продаж в поиске и распечатке необходимых макетов из архива.

Отдел дизайна. Отдел дизайна имеет в своем составе штатные единицы: начальник отдела дизайна, креативный менеджер, дизайнеров. *Задачи и функции отдела:* обеспечение конкурентоспособности продукции за счет художественно-оформительского формирования эстетических и функциональных качеств продукции; применение передового дизайнерского опыта, осуществление креативных услуг и услуг копирайтинга.

Отдел АХЧ. Административно-хозяйственный отдел является самостоятельным структурным подразделением предприятия. *Задачи отдела:* административно-хозяйственное и материально-техническое обслуживание производственной части деятельности организации, осуществление функций, являющихся вспомогательными по отношению к основному бизнесу, включая транспортное обслуживание; обеспечение надлежащего состояния в соответствии с правилами, нормами санитарии и противопожарной защиты зданий и помещений, в которых расположены подразделения предприятия.

Таким образом, организационно-управленческая структура предприятия способствует тому, что решение всех задач проводится эффективно.

Положительными моментами линейно-функционального управления являются специализация подразделений на выполнении определенного вида управленческой деятельности, четкость системы взаимодействия подразделений, высокая компетенция функциональных руководителей.

Слабой стороной организационной структуры является ограничение возможности профессионального развития функциональных и особенно линейных руководителей (последние освобождаются от специализированных управленческих функций, сосредотачивая свое внимание на проблемах производства). А также отсутствие отдела маркетинга.

Также можно отметить отсутствие звеньев, которые осуществляют стратегическое планирование. Руководители практически всех уровней в первую очередь решают оперативные проблемы, а не стратегические вопросы.

Производственный срез позволяет охарактеризовать производственную деятельность предприятия.

Предприятие располагается в трех зданиях, одно из которых – четырехэтажное (392,6 м²) и является производственным помещением, 2-ое здание двухэтажное занято офисом (644,1 м²), 3-е здание трехэтажное приспособлено под хранение запасов (площадь 775,4 м²). В собственности ООО «ИПК «Одеон» имеются также складские помещения, в дополнение к основной площади. Объект и помещения находятся под видео и аудио наблюдением. Однако, расположение самого предприятия географически не выгодно, так как рядом отсутствует развитая инфраструктура.

Можно сказать, полиграфическая компания ООО «ИПК «Одеон» располагает многочисленными технологиями печати и постпечатной обработки, позволяющими достигать высокого качества готовой продукции.

Ежегодно компанией «Одеон» выпускается 50 млн. этикетки, 20 млн. буклетов, 100 млн. визиток, 3000 нанесений на футболки, 20 000 нанесений на руч-

ки, 30 000 календарей, 5000 различных видов папок, 24 млн. различных бланков, и т.д.

В Приложении В сведены показатели по количеству оказанных работ.

На протяжении 3 лет основными видами работ были офсетная печать, ризография и цифровая печать. Все они и на сегодняшний день являются основными источниками доходов предприятия. Так же наблюдается увеличение объемов реализации в 2014 (65137125 руб.) году на 12 % по отношению к 2013 году. В 2015 году объем реализации увеличился на 10, 2 % по отношению к 2014 году.

На сегодняшний день основным достоинством ООО «ИПК «Одеон» является наличие собственного офсетного оборудования. Благодаря этому оборудованию, предприятие может производить полноцветную продукцию (каталоги, журналы, книги) большими тиражами. Тем самым удерживая комплексного заказчика, нуждающегося в изготовлении как мелких, так и крупных тиражей.

Финансовый срез. Для оценки экономической деятельности ООО «ИПК «Одеон» изучены показатели: выручки, затрат, себестоимости. Произведен горизонтальный анализ баланса предприятия. Проведен расчет ликвидности, финансовой независимости и структуры капитала. Анализ экономической деятельности ОАО «ИПК «Одеон» произведен за 2013-2015 года.

Основные экономические показатели ООО «ИПК «Одеон» представлены в таблице 5.

Таблица 5 - Основные экономические показатели

Наименование показателя	Значение показателя			Абсолютный прирост, тыс.руб.	Темп прироста, %
	2013 г.	2014 г.	2015 г.		
Выручка, тыс. руб.	50758	55378	59572	8814	17,4
Себестоимость, тыс.руб.	46560	49713	53341	6781	14,6
Рентабельность продаж, %	6,1	5,7	5,4	-0,7	-11,5
Прибыль, тыс.руб.	3101	3162	3203	102	3,3

Выручка ООО «ИПК «Одеон» увеличилась за 2015 год и составила 59,57 млн. руб. по сравнению с показателем 2013 года в 50,76 млн. руб. Себестоимость продукции компании за 2015 год повысилась на 14,6% до 53,34 млн. руб. Это произошло ввиду увеличения стоимости материалов для изготовления продукции. Рентабельность продаж с 2013 по 2015 годы снизилась на 0,7 % и в 2015 году составила 5,4 %.

Увеличение прибыли в 2015 году составило 102 тыс. руб. (3,3 %), что свидетельствует об эффективности работы компании.

На основе данных бухгалтерского баланса, произведен горизонтальный анализ баланса (Приложение Г).

За отчетный период **активы** организации увеличились на 8465 тыс.руб. или на 37 %, в том числе за счет увеличения объема материальных внеоборотных активов на 4395 тыс.руб. и запасов на 2296 тыс.руб. или на 96,4 %.

Аналогично произошло увеличение **пассивов** организации на 37 % за счет увеличения статьи капитал и резервы на 5623 тыс. руб. За отчетный период долгосрочные заемные средства увеличились на 15012 тыс. руб., а кредиторская задолженность уменьшилась на 76,9 % по отношению к 2013 году.

Таким образом, можно сделать вывод, что эффективность функционирования предприятия возрастает из года в год, ввиду увеличения спроса на продукцию.

Далее проведен расчет ликвидности, финансовой независимости и структуры капитала.

$$\text{Коэффициент общей ликвидности за 2013 г.} = \frac{\text{Оборотные активы}}{\text{Текущие обязательства}} = \frac{21868}{15725} = 1,4$$

$$\text{Коэффициент финансовой независимости за 2013 г.} = \frac{\text{Собственный капитал}}{\text{Валюта баланса}} = \frac{5744}{22893} = 0,3$$

$$\text{Коэффициент финансового левериджа за 2013 г.} = \frac{\text{Обязательства}}{\text{Собственный капитал}} = \frac{1424}{5744} = 0,2$$

$$\text{Коэффициент маневренности за 2013 г.} = \frac{\text{Собственные оборотные средства}}{\text{Собственный капитал}} = \frac{5889}{5744} = 1,02$$

$$\text{Коэффициент обеспеченности собственными средствами за 2013 г.} = \frac{\text{Собственные оборотные средства}}{\text{Оборотные активы}} = \frac{5889}{21868} = 0,3$$

Рассчитанные коэффициенты за 2013-2015 гг. представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Значения коэффициентов финансовой устойчивости

Наименование показателя	Значение показателя			Нормативное значение
	2013 г.	2014 г.	2015 г.	
Общий коэффициент ликвидности	1,4	4,2	6,7	≥ 1
Коэффициент финансовой независимости	0,2	0,3	0,4	$\geq 0,5$
Коэффициент финансового левериджа	0,2	1,5	1,4	< 1
Коэффициент маневренности	1,02	2,0	1,9	$\geq 0,5$
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	0,3	0,8	0,9	$\geq 0,1$

Анализ таблицы позволяет сделать следующие выводы:

Общий коэффициент ликвидности превышает 1, что свидетельствует о значительном объеме свободных ресурсов, которые сформировались благодаря собственным источникам.

Коэффициента финансовой независимости на протяжении всего исследуемого периода находится ниже нормативного значения 0,5. Это означает, что сумма собственных средств ниже оптимального значения (50 %), что отражает зависимость организации от заемных источников и указывает на высокую вероятность финансовых затруднений у организации в будущем.

Превышение коэффициента финансового левериджа выше нормативного значения в 2014 и 2015 году, свидетельствует о высокой степени зависимости организации от заемных источников. Следует отметить, что значение данного коэффициента в 2015 году снизилось по сравнению с 2014 годом на 0,1, и это в свою очередь означает, что финансовая зависимость ООО «ИПК «Одеон» от внешних инвесторов немного сократилась.

- наблюдается повышение коэффициента маневренности, что говорит об увеличении мобильности собственных средств организации. Этот показатель находится в пределах нормы.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными активами показывает достаточность у организации собственных средств для финансирования текущей деятельности. Можно сделать вывод, что ООО «ИПК «Одеон» обладает достаточной финансовой независимостью.

Таким образом, можно сделать вывод, что баланс ООО «ИПК «Одеон» обладает достаточной ликвидностью и финансовой независимостью. Однако, предприятию необходимо внимательнее управлять структурой заемного и собственного капитала и находить баланс.

В тоже время, наблюдается повышение себестоимости продукции. На фоне роста себестоимости, чистая прибыль также растет, но незначительно. Это может быть вызвано неблагоприятной экономической ситуацией, а также удорожанием материалов.

Кадровый срез выявил преимущества и недостатки системы управления персоналом. ООО «ИПК «Одеон» является малым предприятием. В данный момент в организации работают 65 человек. Персонал ООО «ИПК «Одеон» можно разделить на две группы: промышленно-производственный персонал, занятый производством и его обслуживанием; непромышленный персонал, занятый в основном в социальной сфере деятельности предприятия.

По характеру выполняемых функций промышленно-производственный персонал подразделяется на четыре категории: рабочие, руководители, специалисты и служащие.

Управление человеческими ресурсами заключается в: формирование эффективной кадровой политики, планирование потребности в человеческих ресурсах, разработка программ развития персонала, формирование эффективной организации и оплаты труда. Данные о динамике численности персонала представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Динамика численности персонала

Наименование Показателя	Значение показателя, чел.			Абсолютный прирост, чел. 2015 г./ 2013 г.	Темп прироста, % 2015 г./ 2012 г.
	2013 г.	2014 г.	2015 г.		
Всего	77	71	65	-12	-15,6
<i>Принято</i>	0	2	0	-	-
<i>Уволено</i>	6	8	2	-	-
В том числе:					
Рабочие	10	10	9	-1	-10
Служащие	30	26	23	-7	-23,3
Специалисты	22	20	18	-4	-18,2
Руководители	14	14	14	-	-

По данной таблице можно сделать вывод, что численность персонала в 2015 г. сократилась на 15,6% по сравнению с 2013 г. Это связано со сложностью производства, а также недостаточной квалификацией персонала. Основную долю персонала занимают служащие – более 30% от общей численности персонала. По категории рабочие наблюдается отток на 10%, по специалистам он составляет 18,2%; по служащим 23,3%. Не наблюдается увеличение/ уменьшение численности по руководителям. Таким образом можно сделать вывод, что производственный потенциал у ООО «ИПК «Одеон» сокращается.

Структура персонала представлена на рисунке 3.

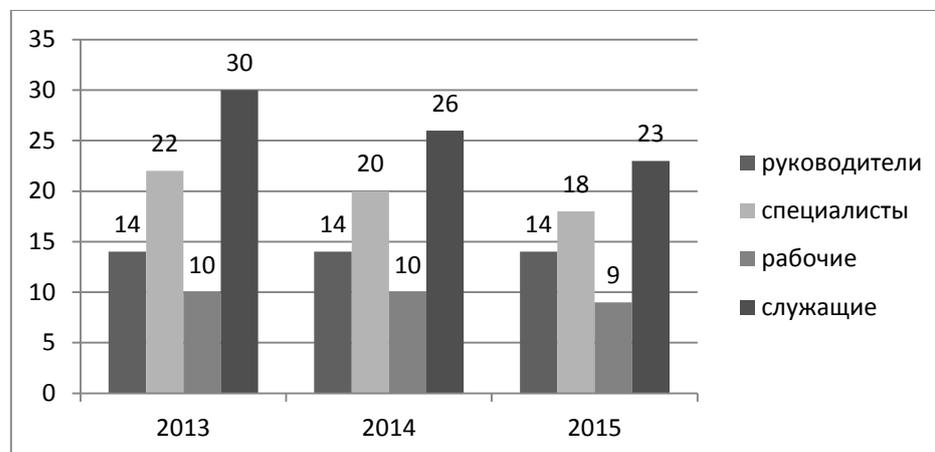


Рисунок 3 – Структура персонала ООО «ИПК «Одеон»

Наиболее ответственный этап в анализе обеспеченности предприятия кадрами является изучение движения персонала. Движение персонала ООО «ИПК «Одеон» было исследовано с использованием таких коэффициентов как коэффициент оборота по приему, коэффициент оборота по выбытию, коэффициент текучести кадров и коэффициент постоянства кадров (таблица 8).

Таблица 8 – Относительные показатели движения персонала ООО «ИПК «Оде-ОН»

Наименование показателя	Значение показателя		
	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Коэффициент оборота по приему	0,00	0,03	0,00
Коэффициент оборота по выбытию	0,08	0,11	0,03
Коэффициент текучести кадров	0,06	0,08	0,03
Коэффициент постоянства кадров	0,9	0,9	1,1

Анализ коэффициентов, позволяет сделать следующие выводы:

Коэффициент оборота по приему практически не изменяется (от 0 в 2013 году до 0,03 в 2014 г, а затем вновь снижается до 0). Такое низкое значение говорит о статичности в развитии и устойчивости коллектива.

Коэффициент оборота по выбытию увеличивается с 0,08 в 2013 году до 0,11 в 2014 году и вновь снижается до 0,03 в 2015 году. Наибольшую численность уволенных в нашем случае составляют лица, расторгшие трудовые отношения по собственному желанию. Снижение показателя указывает на оптимизацию численности организации.

Довольно высокое значение коэффициента постоянства кадров на всем изучаемом периоде (наблюдается увеличение коэффициента с 0,9 в 2013 году до 1,1 в 2015 году), что свидетельствует об удовлетворенности кадров их рабочим местом и, как следствие, о благоприятных условиях труда.

Значение коэффициента текучести кадров непостоянно на протяжении исследуемого периода. Так в 2014 году наблюдается увеличение на 0,02 пункта и составляет 0,08, это может свидетельствовать об ухудшении условий труда, о наличии конфликтов в организации, или же о неудовлетворенности персонала их заработной платой. Однако, в 2015 году резко снижается до 0,3, что говорит об улучшений ситуации на рабочих местах.

Возрастная структура персонала по годам представлена в таблице 9.

Таблица 9 – Численный состав персонала по возрасту

Наименование показателя	Значение показателя, чел.			Темп прироста, % 2015 г./ 2013 г.	Уд.вес, % 2015 г.
	2013 г.	2014 г.	2015 г.		

Численность персонала в возрасте: до 30 лет	14	13	12	-14,3	18,5
30-40 лет	27	26	24	-11,1	36,9
40-50 лет	21	19	18	-14,3	27,7
50 и более	15	13	11	-26,7	16,9

Анализ численного состава персонала по возрасту свидетельствует о том, что наибольшее число работников находится в возрасте от 30-40 лет (36,9 %). Небольшую долю занимает персонал до 30 лет, ввиду отсутствия опыта, а также персонал в возрасте 50 лет и более, занимает 16,9 %, ввиду сложности производственного процесса. Следовательно, персонал ООО «ИПК «Одеон» сравнительно молод и имеет возможности развития и профессионального роста.

Трудовые отношения работников общества регулируются действующим законодательством о труде.

Трудовой коллектив общества составляют все лица участвующие своим трудом в деятельности общества на основании трудового договора.

Специалисты и рабочие ООО «ИПК «Одеон» недостаточно обеспечены нормативной документацией, неполнота и недоработка должностных инструкций и положений об отделах не позволяет раскрыть работникам все их права и обязанности.

Основной состав работников имеет средне- специальное и высшее образование. На предприятии отсутствует положение по стимулированию труда, оплата труда – повременно.

Средняя заработная плата в 2015 году составила 25-35 000 рублей.

Проведенные срезы внутренней среды позволяют выделить сильные и слабые стороны. Оценить степень важности и влияния факторов позволяет IFAS-анализ.

В Приложении Д представлена экспертная оценка автора работы в отношении влияния факторов, путем оценки значимости каждого фактора с помощью определенного веса (от 0 до 1) и оценки степени влияния фактора на стратегию предприятия по 5-ти бальной шкале («5» - выдающееся влияние, «4» -

выше среднего, «3» - среднее, «2» - ниже среднего и «1» - незначительное влияние).

Наиболее значимыми факторами, определяющими сильные стороны деятельности ООО «ИПК «Одеон», являются: квалифицированный персонал; широкий ассортимент товаров полиграфии; развитая производственная база; наличие устойчивых связей с основными заказчиками; хороший имидж компании на рынке г. Благовещенска

В свою очередь наиболее значимыми факторами, определяющими слабые стороны для предприятия, являются: уменьшение среднесписочной численности рабочих; отсутствие звеньев, которые осуществляют стратегическое планирование; увеличение себестоимости продукции; плохо развитая маркетинговая деятельность; неполнота и недоработка должностных инструкций и положений об отделах.

Таким образом, были выявлены сильные и слабые стороны ООО «ИПК «Одеон», наиболее существенные из которых, будут использованы в дальнейшем для повышения конкурентоспособности предприятия.

2.3 SWOT- анализ

Анализ внешней и мезосреды позволил выявить определенные возможности.

Выявление степени важности возможностей для предприятия представляется возможным путем построения матрицы возможностей (таблица 10).

Таблица 10 – Матрица позиционирования возможностей ООО «ИПК «Одеон»

Влияние \ Вероятность	Сильное влияние	Умеренное влияние	Малое влияние
Высокая	появление более мощного и производительного оборудования; рост уровня потребностей населения; появление новых клиентов – потребителей полиграфической продукции	появление новых квалифицированных рабочих; появление технологий, способствующих сокращению сроков выполнения заказов	
Средняя	появление новых по-	возможность выбора сфе-	

	ставщиков более качественных и недорогих материалов и оборудования; льготное кредитование малых предприятий	ры хозяйственной деятельности;	
Низкая		рост спроса на услуги полиграфии со стороны писателей Амурской области	снижение количества иностранных конкурентов на рынке полиграфии

Проанализировав матрицу позиционирования возможностей можно сделать вывод, что для ООО «ИПК «Одеон» большое значение имеют возможности попадающие на поля (ВС-ВУ- СС), включающие такие возможности как: появление более мощного и производительного оборудования; рост уровня потребностей населения; появление новых клиентов- потребителей полиграфической продукции; появление новых квалифицированных рабочих; появление технологий, способствующих сокращению сроков выполнения заказов; появление новых поставщиков более качественных и недорогих материалов и оборудования; льготное кредитование малых предприятий.

Возможности попадающие в поля (СМ- НУ- НМ): снижение количества иностранных конкурентов на рынке полиграфии; рост спроса на услуги полиграфии со стороны писателей Амурской области,- не заслуживают внимание организации.

Диагональ (НС- СУ- ВМ): возможность выбора сферы хозяйственной деятельности. Возможности, попавшие в эти поля использовать можно, если в ООО «ИПК «Одеон» будет иметься достаточно ресурсов.

Для выявления степени важности угроз для предприятия построена матрица угроз (таблица 11)

Таблица 11 – Матрица позиционирования угроз ООО «ИПК «Одеон»

Последствия Вероятность	Разрушения	Критическое состояние	Тяжелое состояние	Легкие ушибы
1	2	3	4	5
Высокая	сокращение платежеспособного	повышение стоимости материала	нестабильность поставщиков и	увеличение числа конкурентов

	спроса на полиграфическую продукцию	лов полиграфии	покупателей полиграфической продукции	на рынке полиграфии г. Благовещенска;
Средняя	усложнение стандартизации продукции, (соответствие полиграфической продукции ИСО серии 12647)	нестабильность цен поставщиков материалов для типографии	конкуренты на рынке полиграфии постоянно расширяют ассортимент продукции	изменение законодательства городской Думы г. Благовещенска, регулирующего полиграфическое производство

Продолжение таблицы 11

1	2	3	4	5
Низкая			трудности с получением долгосрочных кредитов; заинтересованность потребителя в низких ценах на полиграфическую продукцию	

Анализ таблицы позволяет сделать вывод, что угрозы, которые попадают на поля ВР, ВК, СР: сокращение платежеспособного спроса на полиграфическую продукцию; усложнение стандартизации продукции, (соответствие полиграфической продукции ИСО серии 12647); повышение стоимости материалов полиграфии - представляют большую опасность и требуют немедленного и обязательного устранения.

Угрозы, попавшие в поля ВТ, СК, НР также должны находиться в поле зрения директора предприятия ООО «ИПК «Одеон» и должны быть устранены. К ним относят: нестабильность поставщиков и покупателей полиграфической продукции; нестабильность цен поставщиков материалов для типографии.

Поля НК, СТ, ВЛ (увеличение числа конкурентов на рынке полиграфии г. Благовещенске; конкуренты на рынке полиграфии постоянно расширяют ассортимент продукции) требуют внимательного изучения и ответственного подхода к их устранению.

Одним из ситуационных методов является SWOT-анализ. Исходными данными для построения SWOT-матрицы являются результаты анализа матрицы возможностей и матрицы угроз, а также резюме стратегических факторов анализа внутренней среды.

Построенная матрица SWOT для ООО «ИПК «Одеон» представлена в Приложении Е.

Анализ приведенных полей, позволяет сделать вывод, что такое поле, как «слабые стороны – угрозы», позволяет определить какие самые большие опасности для фирмы. Оно ограничивает стратегическое развитие, следовательно, использовать его нецелесообразно.

Поле «слабые стороны – возможности», применяется для преобразований внутри организации и определяет, что может помешать воспользоваться возможностью.

Поле « сильные стороны- угрозы» помогает определить за счет чего снизить угрозы и это может быть использовано, как стратегические преимущества в потенциале.

В рамках данной работы целесообразно использовать поле «сильные - стороны возможности», оно является ориентиром стратегического развития, и отвечает на вопрос: «Как воспользоваться возможностью».

Анализируя, сильные (S) и слабые (W) стороны, возможности (O) и угрозы (T) предприятия, было выявлено основное направление развития ООО «ИПК «Одеон». Для реализации выбранного направления стратегического развития, необходимо выявить элементы организационной культуры и на основе этого определить их влияние на базовую стратегию предприятия.

2.4 Исследование организационной культуры ООО «ИПК «Одеон»

Для выявления элементов организационной культуры ООО «ИПК «Одеон» было проведено анкетирование персонала. Анкета представлена в Приложении Ж.

Были опрошены такие категории персонала как: руководители, специалисты, служащие, рабочие. Всего в опросе учувствовало 65 человек. Результаты опросы представлены в Приложении 3.

Анализ результатов анкеты показал, что на предприятии существуют следующие элементы организационной культуры:

1 *Система ценностей*. Миссия предприятия, которая представлена в уставе отражает, что предприятие ориентировано на выпуск продукции высокого качества и широкий ассортимент. Однако миссия не соответствует стандартам, принятым в мировой практике (55% респондентов ответили, что не знают о миссии). А также 100 % опрошенных ответили, что нет документа фиксирующего «Положение о миссии». Было выявлено, что на предприятии отсутствует корпоративный кодекс.

2 *Девизы, символы*. Все опрашиваемые указали, что у компании есть собственный товарный знак «ОДЕОН», символ компании - изображение шестиугольника, составленного из цветных переплетенных линий. Было выяснено, что на предприятии нет фирменного стиля одежды. 93 % респондентов ответили о наличии слогана. Слоган компании, представлен на сайте компании.

3 В компании отсутствуют *легенды* о деятельности компании и ее сотрудниках (89 % опрошенных ответили, об отсутствии легенд).

4 Проанализировав результаты анкеты, было выяснено, что на предприятии присутствуют *конкурсы профессионального мастерства* (83 % респондентов ответили –да) , а также *ритуалы* поощрения лучших сотрудников (88 % опрошенных ответили, что существуют).

5 *Стратегия и цели* на предприятии существуют, но большинство сотрудников (67 % и 64 % соответственно) о них не знают, так как нет документа, фиксирующего их.

6 На предприятии также отсутствует документ фиксирующий *правила поведения и этикет* (74 % сотрудников ответили об отсутствии документа, фиксирующего правила поведения).

7 В организации существует *особый стиль общения, организация рабочего пространства* благоприятна для работы. Однако, географическое *месторасположение* компании не устраивает сотрудников.

Далее для определения типа организационной культуры, было проведено анкетирование по методу Коула (Приложение И). Анкета содержит 12 вопросов с выбором утверждения.

Результаты анкетирования представлены на рисунке 4. По ним можно определить тип организационной культуры ООО «ИПК «Одеон».

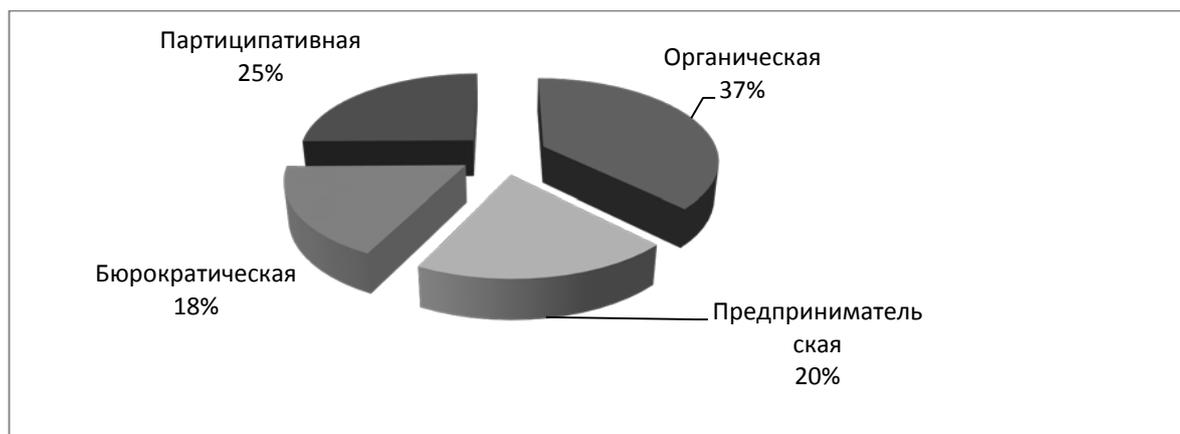


Рисунок 4- Тип организационной культуры ООО «ИПК «Одеон»

Таким образом, в результате анализа было выявлено, что на предприятии преобладает органический тип организационной культуры.

Стоит отметить, что при этом типе культуры все управленческие решения принимаются в соответствии с общей идеей управления организацией, это повышает оперативность их принятия и решения. Руководство организации старается сводить к минимуму свое вмешательство в рабочие процессы. Негативными моментами является то, что все проявления персонала в области их желаний и интересов должны быть оценены на степень соответствия их общим целям предприятия. Какие-либо данные и информация считается закрытой для внешнего пользования и воспринимается как совместное знание. Незрелая внутренняя коммуникация, в связи с этим с проблемами справляются с помощью неприятия им значения и отказа от обсуждения.

В результате анализа были выявлены следующие недостатки организационной культуры: отсутствие корпоративного кодекса; формулировка миссии

ООО «ИПК «Одеон» не соответствует стандарту; отсутствует «Положение о миссии»; отсутствие фирменного стиля одежды; недостаточно развиты традиции, ритуалы; неразвита внутренняя коммуникация .

Все это негативно влияет на реализацию стратегий, выстроенных на возможностях внешней среды и сильных сторонах внутренней среды организации.

Наиболее тесную связь со стратегическим управлением имеет формулировка (построение) миссии, как одного из звеньев стратегического планирования. В миссии выражается: философия организации. Философия (смысл) является основой для организационной культуры и зависит от уровня ее развития.

Таким образом, необходимо подготовить и провести мероприятия, которые усилят организационную культуру. Следовательно, персонал станет работать более эффективно, а значит, предприятие станет более конкурентоспособным на рынке. Одним из таких мероприятий может быть разработка Кодекса, а также «Положения о миссии». Сотрудники смогут сплотиться и действовать, как единый коллектив, для успешного и эффективного достижения выбранных стратегий развития предприятия.

2.5 Состояние развития стратегического управления в организации

Для исследования существующих или принятых в организации стратегий, нами рассмотрены :

-организационно-правовые документы: устав, учредительный договор, положение об организации, штатное расписание.

- распорядительные документы: приказы, распоряжения.

Далее по методике автора представлена таблица для оценки состояния развития стратегического управления на предприятии (Приложение К).

На основании оценки стратегического управления было установлено, что в настоящее время в организации наблюдается следующее:

-не четко сформулированная и выраженная в документах миссия;
-ее формулировка не соответствует требованиям, предъявляемым к миссии;

-отсутствует «Положения о миссии» в организации, а также разработанной и закреплённой системы стратегических целей

- не предусмотрено наличие должностей по стратегическому управлению и закреплённые функции стратегического управления в должностных обязанностях;

- наличие таких функциональных стратегий, как (план продаж и производства) их бюджетов и проектов реализации;

- ориентир на стратегию проникновения на более привлекательные рынки.

Анализ деятельности предприятия показал, что ООО «ИПК «Одеон» не имеет разработанных документов касающихся « Положения о миссии» и стратегических целей и других элементов, что свидетельствует об отсутствии элементов стратегического управления на предприятии.

Но в практической деятельности руководство ставит перед персоналом несколько задач:

- выполнение планов продаж за месяц, квартал, год;

- получение максимально возможной прибыли, которая планируется ежегодно;

- поиск новых способов ведения бизнеса, эффективных путей развития предприятия.

В соответствии с данными задачами, руководство каждого отдела занимается планированием необходимых показателей.

Руководитель отдела продаж формирует план объемов продаж на каждый год по месяцам, руководитель отдела закупок с соответствие с планом продаж формирует план производства с учетом возможных изменений. В конце каждого года составленные планы согласовываются с отчетом о прибылях и убытках и формируются новые планы на будущий год. Таким образом, формируется система оперативного планирования.

Анализ сложившейся системы управления предприятия свидетельствует о наличии лишь оперативного управления – составление планов продаж и планов производства на год.

Таким образом, необходимо разработать план мероприятий для развития организационной культуры, который будет способствовать укреплению элементов стратегического управления.

3 ПЛАН МЕРОПРИЯТИЙ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ООО «ИПК «ОДЕОН»

3.1 Воздействие организационной культуры на стратегическое управление

Элементы организационной культуры формируются и действуют в организации достаточно длительное время. Это лежит в основе воздействия организационной культуры на будущее состояние организации через поведение ее работников, их понимание роли организации, ее целей, задач; через преданность исполнителей своему предприятию, уровень творческого отношения к выполнению обязанностей, через доверие партнеров к организации, ее узнаваемость и др.

В таблице 12 приведено наше видение влияния организационной культуры на стратегическое планирование, как составляющую часть стратегического управления. Стратегическое планирование рассматривается как многоэтапный процесс, куда включено несколько множеств управленческих решений:

1 Определение бизнеса: описание производства будущего продукта по потребительским и техническим свойствам, оценка рынка по составу продукта, группам потребителей, их специфике, по географии рынков.

2 Определение миссии, как сформулированного утверждения предназначения организации в обществе, ее систем, ценностей, стремлений, норм; ее вза-

имодействия с сотрудниками, потребителями, деловыми партнерами, органами власти, СМИ, общественными организациями.

3Разработка функциональных стратегий в области производства, маркетинга, инвестиций, финансов, трудовых ресурсов и других стратегических областей бизнеса организации.

4Бюджетирование, как формирование системы распределения будущих денежных ресурсов для реализации стратегий по программам, проектам, по подразделениям, для адаптации к внешней среде.

Особенно важно влияние организационной культуры на разработку миссии и для внешнего и для внутреннего пользования.

Именно организационная культура формирует ценности организации и базовые взгляды, что лежит в основе ее философии, как составляющей части миссии. Именно организационная культура создает внешний образ организации (имидж) перед партнерами, потребителями и обществом в целом.

Перед каждой фирмой стоит вопрос о соответствии существующей организационной культуры стратегии предприятия.

Для того, чтобы ответить на этот вопрос, необходимо разложить организационную культуру как единое целое на составные части (элементы), и описать влияние их на стратегическое управление предприятия (таблица 12).

Таблица 12- Влияние элементов организационной культуры на стратегическое управление

Элементы организационной культуры	Оказываемое воздействие на стратегическое планирование	Сложившаяся организационная культура ООО «ИПК «Одеон»	Потенциал развития организационной культуры для усиления воздействия
Система ценностей, стандарты поведения			
Философия Ценности Имидж	Задаёт главные направления функционирования и развития организации, определяет миссию. Влияет на цели, связи с другими организациями.	Философия не выражена. Корпоративный кодекс не составлен, стратегия и цель компании нигде не прописаны. Миссия нечетко сформулирована и выражена	Разработка «Положения о миссии». Разработка Кодекса организации.
Девизы, символы			
Слоган Товарный	Демонстрируют идеологию компании, делают ее узнаваемой и популярной.	Компания имеет товарный знак ООО «ИПК	Разработка фирменной одежды

знак Фирменная одежда	Расширяют возможности во внешней среде, на основе роста доверия, снижает угрозы за счет развития сильных сторон организации. Объединяет сотрудников и способствует формированию сплоченной команды. Формируют имидж. Повышает доверие партнеров.	«Одеон» и символ.	персонала
Ритуалы, традиции, мероприятия			
Ритуалы поощрения Традиции праздников	Стимулирует сотрудников выполнять работу качественно. Укрепляют преданность сотрудников организации. Развивают инициативу. Укрепляет внутреннюю среду.	Существуют конкурсы профессионального мастерства, ритуалы поощрения лучших сотрудников.	Введение новых ритуалов поощрения, традиций

Выполненный анализ показал, что элементы организационной культуры оказывают незначительное влияние на стратегическое управление ООО «ИПК «Одеон» ввиду отсутствия или неполноты некоторых из них, так в компании отсутствует корпоративный кодекс, «Положение о миссии», фирменная одежда персонала. Также компания имеет ограниченное количество форм поощрения и награждения сотрудников, традиций. Отсутствие или неполнота данных элементов значительно ослабляет влияние организационной культуры на элементы стратегического управления. Следовательно, существует потенциал их развития.

3.2 Меры по совершенствованию организационной культуры

Для эффективного воздействия организационной культуры на элементы стратегического управления, предлагаются следующие направления ее развития:

- 1 Развитие системы ценностей и стандартов поведения
- 2 Формирование девизов и символов
- 3 Создание ритуалов, традиций и мероприятий

Мероприятие 1- Развитие системы ценностей и стандартов поведения.

Развитие системы ценностей и стандартов предполагает разработку корпоративного кодекса и «Положения о миссии».

Внедрение корпоративного кодекса и «Положения о миссии» в организации позволит ожидать следующих результатов:

- формирования желаемой корпоративной культуры;
- понимания персоналом и партнерами организации ее предназначения, целей, средств их достижения, стратегии;

- установленных общих ценностей, разделяемых руководителями и работниками;

- построенной эффективной системы внешних и внутренних коммуникаций.

- усилит возможности компании в использовании внешней среды.

Развитие этих элементов позволит сотрудникам ООО «ИПК «Одеон» знать цель не только своей работы, но и всей компании в целом, повысить статус компании в их глазах и в глазах людей, с которыми они общаются в бытовой жизни.

Мероприятие 2 – Формирование девизов и символов. Данное мероприятие имеет целью создание и укрепление имиджа предприятия, что позволит более полно использовать возможности внешней среды. Формированию имиджа ООО «ИПК «Одеон» способствует введение фирменного стиля.

Фирменный стиль является способом выделить организацию среди других и зафиксировать ее образ в сознании людей. Это специально разработанная схема, которая охватывает все, что касается создания зримого образа. Основными элементами фирменного стиля являются корпоративные цвета, логотип, типографика и форма.

Широкое внедрение символики. Опыт лучших организаций показывает, что широкое внедрение символики (в упаковке готовой продукции, в рекламных материалах, в оформлении предприятия, транспортных средств, рабочей одежде, сувенирной продукции) положительно отражается на отношении персонала к компании, повышает приверженность работников своей организации и чувство гордости за свою организацию.

Самое главное, что финансовые вложения в создание фирменного стиля очень быстро вернутся. Компания, обладающая собственным стилем, будет привлекать большее количество клиентов, что, несомненно, отразится на её финансовом положении, усилит сильные стороны.

Мероприятие 3- Создание ритуалов, традиций и мероприятий.

Соблюдение ритуалов, традиций усиливает самоопределение работников. Ритуалы, выражающие признание, например, юбилеи, празднования успехов во внешней службе, публичные поощрения, участие в поощрительных поездках, – все эти события должны демонстрировать, в чём заключаются интересы предприятия, что вознаграждается, и что торжественно отмечается.

Подобную функцию выполняют и так называемые иницирующие ритуалы, которые принято совершать при вступлении в коллектив. Они должны чётко продемонстрировать новому члену, что же ценится на фирме в действительности.¹⁷

Сплоченность и единство сотрудников, а также чувство причастности и ценности позволит сформировать проведение тренингов на командообразование, совместные выезды за город.

Важность каждого сотрудника для ООО «ИПК «Одеон» подчеркнет внимание и символические подарки в дни рождения и профессиональные праздники. Данный вид мероприятия позволит усилить внутреннюю среду организации.

С целью выбора мероприятия обеспечивающего развитие организационной культуры ООО «ИПК «Одеон» было проведено сравнение предложенных мероприятий по ряду критериев, представленных в таблице 13.

Таблица 13 – Сравнение предложенных мероприятий по критериям

Наименование критерия	Вес	Мероприятие 1		Мероприятие 2		Мероприятие 3	
		Оценка	Взвешенная оценка	Оценка	Взвешенная оценка	Оценка	Взвешенная оценка
1 Рост выручки	0,15	5	0,75	4	0,6	3	0,45
2 Величина затрат	0,11	4	0,44	3	0,33	5	0,55
3 Предполагаемый рост эффективности	0,1	5	0,5	4	0,4	3	0,3
4 Удовлетворение интересов персонала	0,18	5	0,9	3	0,54	4	0,72

¹⁷ works.doklad.ru/: Учебные материалы [Электронный ресурс]. М., 2010. URL: <http://works.doklad.ru/view/2Iw0ChMNHc/4.html> (дата обращения: 13.04.2016).

5 Удовлетворение интересов потребителей	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3
7 Величина риска	0,09	3	0,27	4	0,36	5	0,45
8 Временные затраты на разработку механизма реализации УР	0,07	4	0,28	4	0,28	3	0,21
9 Оценка мероприятия как фактора влияющего на стратегическое управление	0,2	5	1	4	0,8	3	0,6
Итого	1	-	4,54	-	3,71	-	3,58

В результате сравнительного анализа предложенных мероприятий по ряду критериев, было выявлено что наибольшей привлекательностью для реализации обладает мероприятие 1 - развитие системы ценностей и стандартов поведения.

Разработка мероприятия осуществлялась на основе проведенного анализа соответствия текущего развития элементов необходимому уровню.

Таким образом, внедрению подлежат следующие мероприятия.

Необходима разработка корпоративного кодекса. Кроме того, для большей осведомленности сотрудников о целях компании предлагается разработать проект «Положения о миссии».

Для проведения вышеуказанных мероприятий привлечение дополнительного персонала не планируется, по причине наличия квалифицированных работников на предприятии.

Реализация проекта разработки и внедрения Корпоративного кодекса и «Положения о миссии» предполагает несколько этапов. Порядок, сроки выполнения данных этапов представлены в таблице 14.

Таблица 14 - Порядок и сроки выполнения проекта

Операция	Описание операции	Предшествующая Операция	Время выполнения, дней
А	Исследование и диагностика проблем	-	3
В	Разработка «Положения о миссии»	А	5
С	Разработка концепции кодекса	А	14
Д	Обсуждение , корректировка и документальное оформление «Положения о миссии»	В	3
Е	Обсуждение, корректировка и принятие кодекса	С	3
Ф	Внедрение кодекса	Е	7

Первый этап - исследование и диагностика ситуации подразумевает: выяснения конфликтов между интересами сотрудниками, а также выявление слабых сторон в отношениях с партнерами и клиентами фирмы.

Второй этап- разработка «Положения о миссии». На данном этапе оценивается существующая миссия предприятия по степени соответствия критериям миссии. Выявляются отклонения, и формируется скорректированная миссия. Далее четко формулируются основные положения о миссии предприятия.

Третий этап - разработка концепции кодекса: руководство компании создает образ идеального сотрудника и описывает его желаемое поведение. В зависимости от особенностей организации формируется структура кодекса: содержание, главы. На этом же этапе составляется проект текста кодекса. Таким образом создается база собственных представлений о нормах в компании.

Далее работа передается персоналу, они формируют основные разделы кодекса. Желательно вовлечь как можно большее количество сотрудников в этот процесс. Тем самым правила, присущие каждой компании- фирменный стиль одежды, взаимоотношения руководства с подчиненными, отношения с партнерами и поставщиками,- закрепляются и становятся основой организационной культуры.

Четвертый этап- обсуждение, корректировка и документальное оформление «Положения о миссии». На данном этапе происходит ознакомление всех сотрудников с «Положением о миссии». На всеобщем собрании происходит обсуждение, и предлагаются корректировки. Затем документ дорабатывается, оформляется и утверждается руководством компании.

Пятый этап- обсуждение, корректировка и принятие кодекса. Все сотрудники проходят ознакомление с кодексом и вносят предложения к поправке. Затем Кодекс корректируют и утверждают.

Шестой этап- внедрение кодекса. Это происходит путем реализации следующих элементов:

- внедрение стандартов поведения сотрудников;
- обучение применению норм кодекса;

- фиксация применения норм и отклонения от них (нарушения);
- применение мер при нарушении норм.¹⁸

Все нормы и правила, зафиксированные в кодексе, принимаются и соблюдаются директором компании, что является примером для других сотрудников. После внедрения кодекса в него вносятся корректировки и дополнения. Они фиксируются в виде приложения.

Так после реализации мероприятий был разработан корпоративный кодекс, который состоит из трех частей (Приложение Л).

Первая часть – содержит информацию о миссии, основных целях, ценностях, принципах деятельности компании, ответственности перед сотрудниками, клиентами, деловыми партнерами.

Вторая часть – содержит нормы и правила деловой этики, информацию о сотрудниках компании, защите интересов компании, выполнении служебных обязанностей и личные взаимоотношения.

Далее идет третий раздел – правила делового поведения. Здесь фиксируются принципы компании, отношения руководителя к подчиненным, отношений с деловыми партнерами, также содержится информация о собраниях, принципы телефонного общения, требования к одежде сотрудников.

Также была переформулирована миссия деятельности ООО «ИПК «Одеон», так как действующая формулировка не соответствует рекомендуемым требованиям.

Миссия организации обеспечивает направление развития, дает основу для целей и стратегий на всех уровнях организации. Формулировка миссии необходима в первую очередь для того, что в ней фиксируется общая цель функционирования предприятия, причина создания и существования.

Формулировка миссии ООО «ИПК «Одеон» представлена в таблице 15.

Таблица 15 – Алгоритм разработки миссии ООО «ИПК «Одеон»

Алгоритм	Соответствие алгоритму
1. Целевой ориентир	Расширение ассортимента и повышение качества продукции

¹⁸Studeme.org: Учебные материалы для студентов [Электронный ресурс]. М., 2014. URL: http://studme.org/1165072119304/etika_i_estetika/otvetstvennost_pered_sotrudnikami (дата обращения: 15.04.2016).

2. Сфера бизнеса	Производство и реализации полиграфической продукции и услуг
3. Группа потребителей	Целевой аудиторией являются все группы потребителей г. Благовещенска
4. Философия компании	Расширение возможностей удовлетворения интересов региона, партнеров фирмы, работников фирмы
5. Формулировка миссии компании	ООО «ИПК «Одеон» предоставляет организациям и гражданам качественное и быстрое удовлетворение потребностей в полиграфических услугах

Таким образом, миссию ООО «ИПК «Одеон» можно сформулировать следующим образом: «Предоставление предприятиям и гражданам г. Благовещенска высококачественной полиграфической продукции и услуг в единичном и массовом выпусках».

Далее приведем план «Положение о миссии». Он представляет собой документ для внутреннего пользования, который редко выносятся на всеобщее обозрение.¹⁹

В положении о миссии организации содержит следующие разделы:

- 1 описание продуктов (услуг), предлагаемых компанией;
- 2 характеристика рынка — организация определяет основных потребителей;
- 3 стратегические цели на прогнозируемый период (цели нулевого уровня, непосредственно «замкнутые» на миссию);
- 4 технология — характеристика оборудования, технологических процессов, инноваций в области технологии;
- 5 философия — базовые взгляды и ценности организации, служащие основой для создания системы мотивации сотрудников;
- 6 внутренняя концепция, в рамках которой организация описывает собственное впечатление о себе, указывая источники силы, основные слабости, степень конкурентоспособности, факторы выживания;
- 7 внешний образ, ее имидж, подчеркивающий экономическую и социальную ответственность компании перед партнерами, потребителями, обществом в целом.

¹⁹ Миссия организации // STUDOPEDIA.RU: интернет изд. 2009 25 янв. URL: http://studopedia.ru/12_153172_missiya-organizatsii.html (дата обращения: 16.03.2016).

Для выполнения описанных операций между работниками ООО «ИПК «Одеон» рекомендуем распределить ответственность за их выполнение. В этих целях построим матрицу распределения ответственности по реализации управленческого решения, в которой следующие условные обозначения:

И – первый исполнитель; СИ – соисполнитель; К – проверка исполнения.

Матрица распределения ответственности представлена в таблице 16.

Таблица 16 – Матрица распределения ответственности

Операция	Исполнители			
	Директор	Заместитель директора	Менеджер по персоналу	Старший менеджер
Исследование и диагностика проблем		И	СИ	СИ
Разработка «Положения о миссии»		И	СИ	СИ
Разработка концепции кодекса		И	И	СИ
Обсуждение, корректировка и документальное оформление «Положения о миссии»	К	И		СИ
Обсуждение, корректировка и принятие кодекса	К	И		СИ
Внедрение кодекса	К	К	И	СИ

Матрица распределения ответственности показывает, что ответственность распределяется неравномерно, большая ее доля определена для заместителя директора, что обусловлено характером выбранной альтернативы.

Далее был построен сетевой граф выполнения работ по проекту на основе данных о порядке и сроках выполнения работ, который представлен на рисунке 5.

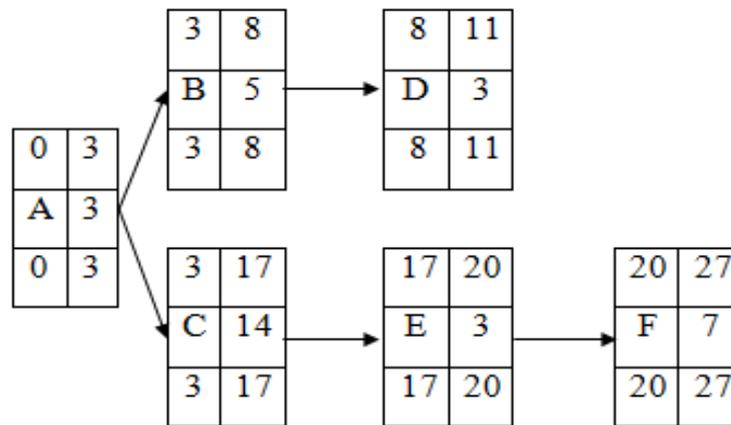


Рисунок 5 – Сетевой граф реализации управленческого решения

В представленном сетевом графе все операции критические. То есть, данные операции не имеют резерва времени и должны выполняться в первую очередь. Таким образом, длительность процесса реализации проекта, согласно сетевому графу, составит 27 дней.

На практике сроки выполнения операций обычно являются довольно неопределенными. При выполнении операций возможны трудности или задержки. Для оценки такого риска как невыполнение работ в срок и определения оптимального времени на выполнение данных операций рассмотрим операции, которые подвержены неопределенности.

Зададим оптимистическое (а) и пессимистическое (b) время их выполнения, рассчитаем наиболее вероятное ожидаемое время. Для критических операций рассчитаем дисперсию. Расчетные данные представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Характеристика неопределенных операций

Операция	Продолжительность операции по графику (m), дней	Оптимистическое время операции (a), дней	Пессимистическое время операции (b), дней	Ожидаемое время операции (t), дней $t=(a+4m+b)/6$	Дисперсия $\sigma^2 = \left(\frac{b-a}{6}\right)^2$
A	3	1	4	2,83	0,25
B	5	2	6	4,67	0,45
C	14	12	15	13,83	0,25
D	3	2	5	3,17	0,25
E	3	1	4	2,83	0,25
F	7	6	8	7	0,11
$\sigma^2_{\text{общ}} = \sum \sigma^2_{\text{крит}} = 1,56$				$\sigma = \sqrt{\sigma^2} = 1,25$	

Так как, показатель дисперсии характеризует степень разброса возможных значений продолжительности выполнения операций то далее рекомендуем рассчитать вероятность отклонения по таблице нормального распределения и определить величину риска и время реализации с учетом риска (таблица 18).

Таблица 18 – Расчет оптимального срока выполнения операций

t_i , дней	$Z = \frac{t_i - t_{cp}}{\sigma}$	$P(Z)$	Риски, %
27	0	0,50	50
28	0,8	0,21	21
29	1,6	0,05	5
30	2,4	0,01	1

Таким образом, оптимальный срок реализации мероприятий составляет 29 дней с риском 6 %.

По данным таблицы построен график распределения рисков (рисунок 6).

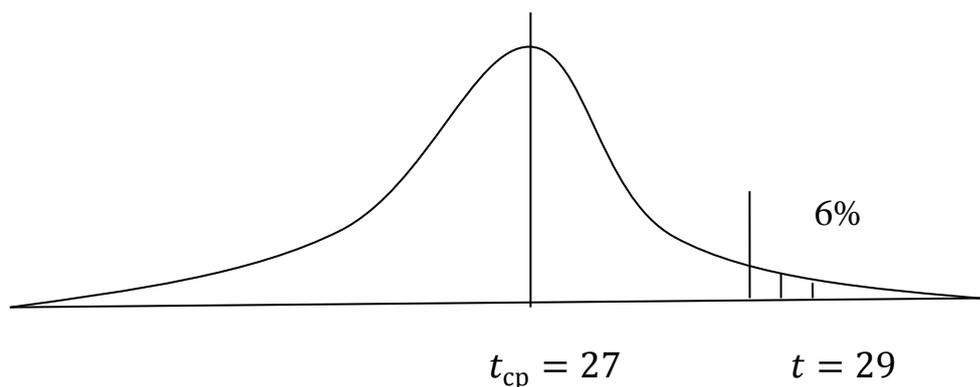


Рисунок 6 – График рисков

В момент принятия управленческого решения значителен элемент неопределенности и риска.

При реализации мероприятий, кроме уже исследованного временного риска существуют следующие риски: организационный, финансовый риск, временной, юридический риск. Следовательно, целесообразно произвести их оценку (таблица 19). В роли экспертов выступили: директор, бухгалтер, менеджер по персоналу, старший менеджер.

Таблица 19 – Оценка рисков экспертным методом

Эксперты	Риск				Сумма рангов,
	Организационный	Финансовый	Временной	Юридический	

					$\sum R_i$
Директор	4	3	2	1	10
Бухгалтер	4	3	1	2	10
Менеджер по персоналу	4	3	1	2	10
Старший Менеджер	5	4	3	1	13
Сумма рангов, $\sum R_i$	17	13	7	6	43

Анализ данных, полученных методом экспертных оценок, свидетельствует о том, что наиболее вероятными являются два риска – организационный и финансовый. Также необходимо рассчитать коэффициент конкордации для выявления степени согласованности экспертов.

Для расчета коэффициента конкордации необходимо рассчитать среднюю сумму, алгебраическую разницу между суммой рангов и средней суммой, сумму квадратов алгебраических разностей. Расчетные данные представлены в таблице 20.

Таблица 20 – Расчетные данные для нахождения коэффициента конкордации

Наименование Показателя	Средняя сумма, $\sum R_i/4$	Алгебраическая разность, $\sum R_i/4 - R_i$	Квадраты алгебраических разностей
Организационный	10,75	-6,25	39,0625
Финансовый	10,75	-2,25	5,0625
Временной	10,75	3,75	14,0625
Юридический	10,75	4,75	22,5625
Итого (K)			80,75

Если мнения экспертов совпадают, а среди рангов, данных экспертами, нет одинаковых, то средний квадрат алгебраических разностей максимален по формуле:

$$K_{\max} = (1/12)m^2 \cdot (n^3 - n) = 79,68$$

(n – число экспертов, m – количество рисков).

Тогда коэффициент конкордации равен:

$$K_{\text{кон}} = K / K_{\max} = 80,75 / 79,68 = 0,86.$$

Коэффициент конкордации равен 0,86, что свидетельствует о высокой степени согласованности экспертов.

Далее рассчитаем величину риска с учетом веса риска и средней оценки эксперта (таблица 21).

Таблица 21- Расчет взвешенной величины риска

Наименование простых рисков	Приоритеты (Vi)	Веса $W_i=(1/V_i)/\sum (1/V_i)$	Оценка экспертов (Ri)	Величина риска $X_i= W_i*R_i$
Организационный	1	0,48	11	5,28
Финансовый	2	0,24	9	2,16
Временной	3	0,16	7	1,12
Юридический	4	0,12	5	0,6

Проанализировав данные, можно сделать вывод, что организационный и финансовые риски являются самыми большими, так как принимаемое решение связано с внедрением новых элементов в организационную культуру, что может сопровождаться сопротивлением персонала, и требует вложения денежных средств.

Наглядно оценка рисков представлена на рисунке 7.



Рисунок 7- Роза рисков

Организационный риск заключается в вероятности сопротивления персонала введению новых элементов в организационную культуру. Риск неприятия является самым существенным ввиду того, что он влияет на работу персонала самого ценного ресурса на предприятии. Его можно предотвратить, если проводить ознакомительные и вводные мероприятия (разъяснения, встречи, беседы) для адаптации к нововведениям.

Финансовый риск заключается в вероятности потерь денежных средств, вследствие каких-либо причин и непредвиденных ситуаций. Его можно избежать, создав резерв для чрезвычайных ситуаций.

Временной риск составил 5 %. Он связан с тем, что запланированные сроки могут быть сдвинуты и увеличится продолжительность работ. Чтобы избежать этого риска, нужно привлечь к реализации мероприятий дополнительные силы.

Юридический риск связан с незнанием законодательных актов, а также незнанием составления договоров, контрактов, что может повлечь за собой дополнительные затраты, а также риск упущенной выгоды. Снизить данный риск возможно благодаря консультациям с юристами, а также повышения уровня юридической грамотности лица принимающего решения.

Таким образом, по результатам проведенного анализа типа и уровня развития организационной культуры компании ООО «ИПК «Одеон» разработаны следующие мероприятия: разработка кодекса корпоративной культуры. А также переформулирована миссия предприятия и составлен план «Положения о миссии» и оценены риски реализации данных мероприятий.

3.3 Затраты и ожидаемая эффективность проектных мероприятий

Для определения влияния предложенных мероприятий по развитию организационной культуры на стратегическое управление необходимо провести учет затрат. Определение ожидаемых затрат на внедрение предложенных мероприятий представлено в таблице 22.

Таблица 22- Ожидаемые затраты на внедрение предложенных мероприятий

Мероприятия	Затраты труда, чел/час, руб.	Средняя стоимость 1 чел/час по управлению, руб.	Всего затраты на з/п, руб.	Итого* затрат на мероприятия, руб.
Исследование и диагностика проблем (3 чел, 24 часа)	72	127,6	9187,2	16704
Разработка «Положения о миссии» (3 чел, 40 часов)	120	127,6	15312	27840
Разработка положения кодекса	336	127,6	42873,6	77952

(3 чел, 112 часов)				
Обсуждение , корректировка и документальное оформление «Положения о миссии» (5 чел, 24 часа)	120	127,6	15312	27840
Обсуждение, корректировка и принятие кодекса (5 чел, 24 часа)	120	127,6	15312	27840
Внедрение кодекса (3 чел, 56 часов)	168	127,6	21436,8	38976
Итого (в 2017 году):	936		119433,6	217152

*-Расчет сделан исходя из структуры затрат на управление в организации, где доля на заработную плату составляет 55 %.

Далее произведем расчет общей потребности в ресурсах (таблица 23).

Таблица 23 – Общая потребность проекта в ресурсах

Код работы	Ресурсы				
	Материалы	Персонал	Техника	Информация	Финансы
Исследование и диагностика проблем	бумага, картридж	3 человека	ПК, принтер, телефон	Бухгалтерская отчетность, устав, анкеты, учебные пособия	16704
Разработка «Положения о миссии»	бумага, картридж	3 человека	ПК, принтер	Учебные пособия, интернет источник	27840
Разработка положения кодекса	бумага, картридж	3 человека	ПК, принтер	Учебные пособия, интернет источник	77952
Обсуждение , корректировка и документальное оформление «Положения о миссии»	бумага, картридж	5 человек	ПК, принтер	Проектная документация	27840
Обсуждение, корректировка и принятие кодекса	бумага, картридж	5 человек	ПК, принтер	Проектная документация	27840
Внедрение кодекса	бумага, картридж	3 человек	ПК, принтер, телефон	Проектная документация	38976
Итого	-	-	-	-	217152

Учет затрат проводился в соответствии с разработанным графиком мероприятий. Итого компании для проведения разработанных мероприятий по формированию необходимого уровня организационной культуры требуется:

- материальные ресурсы: канцелярские товары
- человеческие ресурсы: директор, заместитель директора, менеджер по

персоналу, старший менеджер, финансовый директор.

- техническая база: ПК, принтер, телефон

- финансовые ресурсы: 217152 руб.

На данный момент по состоянию баланса компания располагает достаточными средствами для реализации разработанных мероприятий.

Поскольку компания располагает средствами для реализации предложенного проекта необходимо выявить эффекты проведения мероприятий по формированию необходимого уровня организационной культуры.

Любое мероприятие по совершенствованию организационной культуры может ввести в действие либо какой-то один, либо несколько источников экономического эффекта. При этом одни источники могут дать положительный эффект, другие – отрицательный.²⁰

Произведем расчет экономической эффективности от сокращения внутрисменных потерь рабочего времени и сокращения потерь от внутрипроизводственного брака, полученных за счет развития организационной культуры.

Согласно первичным документам предприятия по учету выработки, а именно нарядам на сдельную работу было установлено, что средний процент норм выработки составляет 102 %. Средняя трудоемкость единицы была рассчитана исходя из трудоемкости продукции по группам: трудоемкой (60 % в списке работ компании, изготовление занимает в среднем 5 дней) и нетрудоемкой продукции (40%, изготовление занимает в среднем 1 день). Потери рабочего времени определены с помощью такого инструмента, как фотография рабочего дня. Стоимость единицы изделия определена исходя из расчетов средней арифметической цены на основе прайс– листа организации.

Данные для расчета эффективности от сокращения внутрисменных потерь рабочего времени представлен в таблице 24.

Таблица 24- Данные о внутрисменных потерях рабочего времени в 2015 г.

№ п/п	Показатели	Ед. изм.	Величина показателя
-------	------------	----------	---------------------

20 Виноградова М. В. Оценка эффективности мероприятий дипломного проектирования. М. МГУЛ, 2003. С.142.

1	2	3	4
1	Количество рабочих	чел.	23
2	Годовой выпуск изделий в натуральном выражении	Оттис-ков	1800645
3	Средняя трудоемкость изготовления единицы изделия	чел/час.	13,6
4	Потери времени на 1 работника: до проведения мероприятий после проведения мероприятий	мин/ день	15 0

Продолжение таблицы 24

1	2	3	4
5	Средний процент выполнения норм выработки	%	102
7	Эффективный фонд рабочего времени одного рабочего в год	дн.	224
8	Среднемесячная заработная плата 1-го работника	руб.	26000
9	Стоимость единицы изделия	руб.	310

Расчет эффективности от сокращения непроизводительных затрат и потерь рабочего времени работников проведен на основании определения дополнительного выпуска продукции и дополнительной прибыли от ее реализации.

Годовая экономия рабочего времени основными рабочими составит:

$$\text{Эвр} = ((15-0) * 224 * 23 * 1,02) / 60 = 1313,76 \text{ час}$$

Прирост объемов продукции в натуральном выражении составит:

$$\Delta \text{Оп} = 1313,76 / 13,6 = 96,6 \text{ оттисков.}$$

Экономический эффект от прироста выручки от реализации продукции составит

$$\Delta \text{П} = 96,6 * 310 = 29946 \text{ руб.}$$

Также рассчитаем экономический эффект от сокращения потерь от внутрипроизводственного брака за 2017 год.

Данные о потерях от внутрипроизводственного брака представлены в таблице 25. Согласно внутренним документам, а именно актам (извещениям) о браке продукции было выявлено, что на предприятии брак составляет 5 % от готовой продукции. Проведенные мероприятия позволят сократить этот показатель до 2%.

Таблица 25- Данные потерь от внутрипроизводственного брака

№ п/п	Показатели	Ед. изм.	Величина
1	Количество бракованных изделий и базовом периоде	Оттис-ков	90032,25

2	Количество бракованных изделий в расчетном периоде после проведения организационных мероприятий	Оттисков	36012,9
	Стоимость единицы изделия	руб.	310

Экономический эффект от сокращения потерь от брака равен:

$$\text{Эбр} = (90032,25 - 36012,9) * 310 = 16745998 \text{ руб.}$$

Таким образом, общий экономический эффект от улучшения организационной культуры составит:

Общий экономический эффект = эффект от сокращения внутрисменных потерь рабочего времени + Эффект от сокращения потерь от брака = 29946 + 16745998 = 16775944 руб.

Далее произведем расчет общей эффективности проекта методом чистой текущей стоимости, который представлен в таблице 26

Ставка дисконта при этом равна:

Ставка дисконта рассчитывалась по формуле:

$$d = E_{min} + I + r, \tag{1}$$

где E_{min} – минимальная реальная ставка дисконтирования,

I – темп инфляции,

r – коэффициент, учитывающий уровень инвестиционного риска (премия за риск).

$$d = 1 + 12,9 + 5 = 18,9.$$

С целью учета рисков составляющей в данном инвестиционном плане ставка дисконтирования учитывала поправку на риск в размере 5%. Эта величина рекомендуется Методическими рекомендациями по оценке эффективности инвестиционных проектов (Вторая редакция, исправленная и дополненная, утв. Минэкономки РФ, Минфином РФ и Госстроем РФ от 21 июня 1999 г. N ВК 477) для проектов с низким риском, как в нашем случае, при открытии филиала в городе, где нет конкурентов в данной отрасли.

Расчет прогноза продаж, и функционально-административных издержек

на 2017-2021 гг. выполнен прогнозированием с помощью среднего темпа роста.

Таблица 26 – Расчет эффективности проекта

в тыс.руб.

Наименование показателя	Период					
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021
ПРИТОК						
Общий экономический эффект от мероприятий	16776					
Общие поступления		64537	69917	75744	82057	88897
Итого приток	16776	64537	69917	75744	82057	88897
ОТТОК						
Инвестиции в проект	217	-	-	-	-	-
Функционально-административные издержки	-	57093	61110	65408	70010	74934
Платежи в бюджет	0	12907	13983	15149	16411	17779
Итого отток	-217	70001	75093	80557	86421	92714
Чистый денежный поток	16993	-5463	-5176	-4813	-4364	-3817
Кумулятивный чистый денежный поток	16993	11530	6353	1540	-2824	-6641
Ставка (норма) дисконта, доли	0	0,189	0,189	0,189	0,189	0,189
Коэффициент дисконтирования	1	0,841	0,707	0,595	0,500	0,421
Дисконтированный денежный поток	16993	-4595	-3662	-2863	-2183	-1606
Кумулятивный дисконтированный денежный поток	16993	12398	8737	5873	3690	2084

Анализ эффективности проекта свидетельствует о том, что данный проект может быть принят, так как показатель NPV составляет 2084 тыс. руб., что больше 0.

Реализация проекта по развитию организационной культуры продемонстрировала следующие результаты:

-годовая экономия рабочего времени основными рабочими на 1313,76 час;

-прирост выручки от реализации продукции на 29946 руб.

-сокращение потерь от внутрипроизводственного брака на 3 %
(16745998 руб.)

Следовательно, проект развития организационной культуры можно считать эффективным.

Наиболее значимыми качественными результатами развития организационной культуры являются:

- укрепление имиджа организации;
- обеспечение непрерывности в развитии организационной культуры, укрепление философии организации;
- повышение сплоченности коллектива, удовлетворенности работой;
- осознание сотрудниками своей принадлежности к компании, что является дополнительной мотивацией к работе;
- укрепление стратегического управления за счет расширения внешних связей и сокращения слабых сторон организации;
- увеличение числа альтернативных стратегий;
- укрепление миссии и системы целей.

Эти результаты также обеспечат повышение конкурентоспособности и эффективности организации. Таким образом, цель и задачи выпускной квалификационной работы выполнены.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Организационная культура - это система общественно-прогрессивных формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества и совместимости работников между собой и с организацией, перспектив развития.

В результате выполнения выпускной квалификационной работы все поставленные задачи выполнены.

Для реализации поставленных задач был проведен анализ теоретических подходов к вопросу о формировании организационной культуры.

В ходе анализа внешней среды ООО «ИПК «Одеон» выявлены возможности и угрозы, которые предприятие должно учитывать при определении своих целей и при их достижении.

Проведенные срезы внутренней среды позволили выделить сильные и слабые стороны. Оценка степени важности и влияния факторов дана с помощью IFAS-анализа.

Далее были определены возможности и угрозы развития организации, ее сильные и слабые стороны организации. Для выполнения цели и задач установлено, что целесообразно использовать поле «сильные - стороны возможности».

При оценке организационной культуры были выявлены используемые элементы организационной культуры, ее тип и на основе этого определено их влияние на базовую стратегию предприятия.

Оценка стратегического управления свидетельствует о наличии на предприятии лишь оперативного планирования – составление планов продаж и планов производства на год.

Выполненный анализ показал, что элементы организационной культуры оказывают незначительное влияние на стратегическое управление ООО «ИПК «Одеон» ввиду отсутствия или неполноты некоторых из них. Так в компании отсутствует корпоративный кодекс, «Положение о миссии», фирменная одежда персонала. Также компания имеет ограниченное количество форм поощрения и награждения сотрудников, традиций. Отсутствие или неполнота данных элементов значительно ослабляет роль организационной культуры и ее влияние на элементы стратегического управления. Следовательно, существует потенциал их развития.

Поэтому, разработан план мероприятий для развития организационной культуры, который будет способствовать укреплению элементов стратегического управления.

Так, учитывая результаты SWOT-анализа и анализа организационной культуры ООО «ИПК «Одеон» и ее влияния на стратегическое управление, были разработаны следующие мероприятия: разработан Корпоративный кодекс. А также переформулирована миссия предприятия и предложен проект «Положения о миссии». Был рассчитан календарный план работ, а также определены риски. Самым большим риском является организационный.

Для определения экономической эффективности были рассчитаны себестоимость проекта, эффективность инвестиционного проекта, а так же произведен расчет экономической эффективности от сокращения внутрисменных потерь рабочего времени и от сокращения потерь от внутрипроизводственного брака.

Реализация проекта по развитию организационной культуры продемонстрировала следующие результаты:

- годовая экономия рабочего времени основными рабочими на 1313,76 час;

- прирост выручки от реализации продукции на 29946 руб.

- сокращение потерь от внутрипроизводственного брака на 3 % (16745998 руб.)

Следовательно, проект развития организационной культуры можно считать эффективным.

Наиболее значимыми качественными результатами развития организационной культуры являются:

- укрепление имиджа организации;

- обеспечение непрерывности в развитии организационной культуры, укрепление философии организации;

- повышение сплоченности коллектива, удовлетворенности работой;

- осознание сотрудниками своей принадлежности к компании, что является дополнительной мотивацией к работе;

- укрепление стратегического управления за счет расширения внешних связей и сокращения слабых сторон организации;

- увеличение числа альтернативных стратегий;

- укрепление миссии и системы целей.

Эти результаты также обеспечат повышение конкурентоспособности и эффективности организации. Таким образом, цель и задачи выпускной квалификационной работы выполнены.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1 Блохина, С.В. Организационная культура в качестве путеводителя по компании / С.В. Блохина // Делопроизводство и документооборот на предприятии. - 2007. - №8. - С. 81 - 95.

2 Богатырёв, М.Р. Организационная культура предприятия: актуальные подходы к проблемам идентификации и управления / М. Р. Богатырёв // ВМУ. Сер. Экономика. - 2004. - №6. - С. 97 - 124.

3 Виноградова, М. В. Оценка эффективности мероприятий дипломного проектирования / М. В. Виноградова. – М.: МГУЛ, 2003. -142 с.

4 Виханский, О.С., Менеджмент / О. С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Гардарики, 2011. – 527 с.

5 Владимирова, И.Г. Организационные структуры управления компаниями / И.Г. Владимирова // Менеджмент в России и за рубежом. - 2008. - № 3. - С. 5-29.

6 Дафт, Т. Менеджмент / Т. Дафт. – СПб.: ИНФА- М, 2003г. – 320 с.

7 Добролюбова, В. Действенное изменение организационной культуры / В. Добролюбова // Банковские технологии. - 2002. - №1. – С 45-56.

8 Зокин, А.А. Гудвилл: экономическая сущность и методы учета / А.А. Зокин // Аудитор. – 2002. - №7. – С.12-14.

9 Иванова, С.В. Корпоративная культура: традиции и современность / С.В. Иванова // Управление персоналом. – 2009. - №4. - С.97-99.

10 Ивановская, Л.В. Корпоративная культура и организационные изменения / Л.В. Ивановская // Кадровый вестник. 2007. - № 12. - С.21-28.

11 Изотов, В.В. Корпоративная культура. Стратегии и способы её формирования // Работа и зарплата. - 2007. - № 4. - С. 34-41.

12 Ильина, О.С. Комплексная диагностика корпоративной культуры современной организации / О.С. Ильина // Менеджмент в России и за рубежом. - 2010. - № 3. - С.34-37.

13 Калинин, В.В. К вопросу о модели управления на основе культуры [Электронный ресурс] // Современные научные исследования и инновации: офиц. сайт. - 18.12.2011. - Режим доступа : <http://web.snauka.ru/issues/2013/07/25665>. - 18.04.2016.

14 Козлов, И.И. Современные тенденции влияния организационных ценностей на индивидуальные ценности сотрудников [Электронный ресурс] // Гуманитарные научные исследования: офиц. сайт. - 21.12.2014. - Режим доступа : <http://human.snauka.ru/2014/01/5487>. - 18.04.2016.

15 Комаров, Е.И. Культура управления: измерение и изменение / Е.И. Комаров // Управление персоналом. - 2007. - №5. - С. 23- 37.

16 Козырь, Н.С., Мальков А.А. Основные компоненты корпоративной культуры [Электронный ресурс] // Экономика и менеджмент инновационных технологий: офиц. сайт. - 21.12.2010. - Режим доступа : <http://ekonomika.snauka.ru/2015/07/9383>. - 15.04.2016.

17 Крылов, Н. Потенциал фирмы зависит от корпоративной культуры / Н. Крылов, К. Никифорок // Управление персоналом. - 2009. - № 9. - С.26-39.

18 Крымчаниянова, М. Какого типа культура в Вашей организации / М. Крымчаниянова // Управление персоналом. 2001. - № 7. - С. 43-53.

19 Кубанейшвили, А. Преобразование компании - начните с корпоративной культуры / А. Кубанейшвили // Управление персоналом. 2001. - № 7. - С. 23- 34.

20 Кузнецов, Р.И. Формирование и поддержание корпоративной культуры в организации / Р.И. Кузнецов // Управление персоналом. - 2008. - № 11. - С.56-67.

21 Кузьмина, Е.Ю. Развитие организационной культуры в организациях малого предпринимательства [Электронный ресурс] // Экономика и менеджмент инновационных технологий: офиц. сайт. - 21.12.2010. - Режим доступа : <http://ekonomika.snauka.ru/2012/06/1157>. - 12.02.2016.

22 Ладанов, И. Социальная культура организации / И. Ладанов // Управление персоналом. - 2009. - № 5 (35). - С.18-27.

23 Липатова, Л. Корпоративная культура на российских предприятиях Л. Липатова // Экономист. - 2009. - № 3. - С. 72-77.

24 Макаренченко, М. А. Исследование организационной культуры Санкт-Петербургских предприятий / М.А. Макаренченко // Вестник Санкт-Петербургского университета.- 2004. - №24. – С. 25- 36.

25 Мартынова, М. Корпоративная культура: сценарий изменения / М. Мартынова // Справочник по управлению персоналом. - 2009. - № 10. - С.21-27.

26 Маслов, В. И. Корпоративная культура в современном менеджменте / В.И. Маслов // Финансовый бизнес. - 2007. - № 5. - С. 31-38.

27 Мизелева, Г.С. Корпоративная культура: взгляд изнутри / Г.С. Мизелева //Справочник по управлению персоналом. – 2004. - №3. - С.21-22

28 Могутнова, Н.Н. Корпоративная культура: понятие, подходы / Н.Н. Могутнова // Социологические исследования. - 2009. - № 4. - С. 123-136.

29 Моргунов, Е. Организационная культура: единство или множественность / Е. Моргунов // Управление персоналом. - 2010. - №6. - С.26-30.

30 Мочалов, Г.С. Корпоративная культура как инструмент стратегического планирования в организации / Г.С. Мочалов // Корпоративная культура. - 2008. - №2. - С.113-148.

31 Попов, Б. Формирование корпоративной культуры / Б. Попов // Управление персоналом. - 2007. - № 4. - С. 61-63.

32 Родин, О.А. Концепция организационной культуры: происхождение и сущность / О.А. Родин // Менеджмент. - 1998. - № 7.- С. 69-77.

33 Смирнова, В. Г. Организационная культура : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. Г. Смирнова. – М.: Издательство Юрайт, 2016. - 306 с.

34 Софронюк, Г.И. Реформирование организационной структуры предприятия / Г.И. Софронюк, Е.В. Ямщикова // Корпоративная культура. - 2007. - № 2. - С. 114 -118.

35 Стоянова, В.А. Оценка влияния организационной культуры предприятия на эффективность производственной деятельности / В.А. Стоянова // Менеджмент в России и за рубежом. - 2005. - №1. - С. 3-9.

36 Сухорукова, М. Ценности как ключевой элемент организационной культуры / М. Сухорукова // Маркетинг. - 2010. - № 4. - С. 45-48.

37 Тануркова, И.Г. Организационная культура в системе стратегического менеджмента [Электронный ресурс] // Современные научные исследования и инновации: офиц. сайт. - 02.05.2012. - Режим доступа : <http://web.snauka.ru/issues/2015/12/61414>. - 11.01.2016.

38 Тихомирова, О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка / О. Г. Тихомирова. - М.: ИНФРА - М, 2008. - 543 с.

39 Тихонов, А.П. Организационная культура. Что это такое и из чего состоит /А.П. Тихонов, О.В. Мартынов //Менеджмент и кадры. – 2006. - № 11. – С. 5 - 12.

40 Трохина, М.М. Практические аспекты формирования организационной культуры промышленного предприятия [Электронный ресурс] // Экономика и менеджмент инновационных технологий: офиц. сайт. - 21.12.2014. - Режим доступа : <http://ekonomika.snauka.ru/2016/04/11461>. - 20.03.2016.

41 Труфанова, В.В. Особенности лидерства в российской модели менеджмента [Электронный ресурс] // Экономика и менеджмент инновационных технологий: офиц. сайт. - 21.12.2010. – Режим доступа : <http://ekonomika.snauka.ru/2014/02/3773>. - 08.03.2016.

42 Федорова, М.С., Быкова А.В. Анализ и совершенствование организационной культуры торговых предприятий (на примере сети магазинов спортивной одежды «Адидас») [Электронный ресурс] // Экономика и менеджмент инновационных технологий: офиц. сайт. - 21.12.2010. – Режим доступа : <http://ekonomika.snauka.ru/2013/09/3010>. - 11.03.2016.

43 Шевцова, О.В. Гендерные аспекты менеджмента [Электронный ресурс] // Экономика и менеджмент инновационных технологий: офиц. сайт. - 07.09.2012. – Режим доступа : <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4665>. - 14.03.2016.

44 Юцковская И.Д. Современные системы формирования корпоративной культуры / И.Д. Юцковская // Экономика и финансы. - 2010. - № 9. - С. 54-64.

45 Studeme.org: Учебные материалы для студентов [Электронный ресурс]. - М., 2014. – Режим доступа : http://studme.org/1854051611210/ekonomika/razvities_organizatsii. - 15.04.2016.

46 Studopedia.ru [Электронный ресурс] : офиц. сайт. - 25.08.2007. – Режим доступа : http://studopedia.ru/1_87434_tipi-organizatsionnih-kultur.html . - 16.03.2016.

47 Smartmanages.ru [Электронный ресурс] : офиц. сайт. - 16.03.2005. – Режим доступа : <http://www.smartmanages.ru/smas-712-2.html>. - 19.03.2016.

48 Studopedia.ru [Электронный ресурс] : офиц. сайт. - 25.08.2007. – Режим доступа : http://studopedia.ru/12_153172_missiya-organizatsii.html. - 16.03.2016.

49 Works.doklad.ru [Электронный ресурс] : офиц. сайт. - 25.08.2010. – Режим доступа : <http://works.doklad.ru/view/2Iw0ChMNNhc/4.html>. - 13.04.2016.

50 Webarhimed.ru [Электронный ресурс] : офиц. сайт. - 13.05.2013. – Режим доступа : <http://www.webarhimed.ru/page-147.html>. - 1.02.2016.

51 Webarhimed.ru [Электронный ресурс] : офиц. сайт. - 13.05.2013. – Режим доступа: <http://www.webarhimed.ru/page-147.html>. - 14.02.2016.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица А.1 – EFAS-анализ

Стратегические факторы макросреды	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
Угрозы			
1Изменение законодательства городской Думы, регулирующего полиграфическое производство	0,07	2	0,14
2Трудности с получением долгосрочных кредитов	0,06	2	0,12
3Повышение стоимости материалов полиграфии	0,1	4	0,4
4 Нестабильность поставщиков и покупателей полиграфической продукции	0,09	4	0,36
5Сокращение платежеспособного спроса на полиграфическую продукцию	0,1	5	0,5
6 Усложнение стандартизации продукции, (соответствие полиграфической продукции ИСО серии 12647)	0,08	3	0,24
Возможности			
1Снижение количества иностранных конкурентов на рынке полиграфии	0,04	3	0,12
2Льготное кредитование малых предприятий	0,05	3	0,15
3Возможность выбора сферы хозяйственной деятельности	0,06	4	0,24
4Появление новых клиентов- потребителей полиграфической продукции	0,07	4	0,28
5Появление новых квалифицированных рабочих	0,08	5	0,4
6Появление более мощного и производительного оборудования	0,1	5	0,5
7Рост уровня потребностей населения	0,1	5	0,5

Сумма	1	-	3,95
-------	---	---	------

ПРИЛОЖЕНИЕ Б



Рисунок Б.1 – Структура управления ООО «ИПК «Одеон»

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Таблица В.1 - Перечень работ ООО «ИПК «Одеон»

Наименование показателя	Значение показателя, руб.			Абсолютный прирост, руб.		Темп прироста, %	
	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2014 г./2013г.	2015г./2014 г.	2014 г./2013 г.	2015 г./2014 г.
Гравировка	142504	50845	86054	-91659	35209	-64,3	69,2
Дизайн	2131669	2616547	2085615	484877	-530932	22,7	-20,3
Интерьерная печать	1252875	1611404	1644470	358528	33066	28,6	2,1
Нанесение на текстиль	308407	161364	175979	-147042	14615	-47,7	9,1
НС 5500	316744	63204	0,0	-253540	-63204	-80,0	-100,0
Офсетная печать	31995042	36745079	38 427 969	4750037	1682890	14,8	4,6
Переплетные работы	2034620	2379712	3 019 361	345092	639648	17,0	26,9
Пластиковые карты	1253784	1335117	1 195 493	81333	-139624	6,5	-10,5
Плоттер	24630	26988	31 691	2358	4702	9,6	17,4
Посреднические Услуги	1845607	1775440	1 789 952	-70167	14512	-3,8	0,8
Ризография	8850515	8900961	9199739	50446	298777	0,6	3,4
Сублимация на Кружки	131772	175823	128792	44051	-47031	33,4	-26,7
Сублимация на Металле	173711	93831	71659	-79880	-22172	-46,0	-23,6
Тампопечать	272985	426041	140627	153056	-285414	56,1	-67,0
Фотопечать	794631	1004554	865699	209923	-138854	26,4	-13,8
Цифровая печать	6331709	7654137	12760744	1322427	5106607	20,9	66,7
Шелкотрафаретная печать	301009	116071	140328	-184938	24257	-61,4	20,9
Итого	58162221	65137125	71764178	6974904	6627052	12,0	10,2

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Таблица Г-1 - Динамика показателей статей актива и пассива

Наименование показателя	Значения показателей, тыс. руб.			Абсолютный прирост, тыс. руб.	Темп прироста, %
	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2015 г./ 2013 г.	2015 г./ 2013 г.
АКТИВ	1279	3998	5674	4395	343,6
Материальные внеоборотные активы	-	-	-	-	-
Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы	-	-	-	-	-
Запасы	2382	3846	4678	2296	96,4
Денежные средства и денежные Эквиваленты	256	671	894	638	249,2
Финансовые и другие оборотные Активы	19230	19340	20112	882	4,6
БАЛАНС	22893	27854	31358	8465	37,0
ПАССИВ					
Капитал и резервы	5744	8906	11367	5623	97,9
Долгосрочные заемные средства	1165	13341	16177	15012	1288,6
Другие долгосрочные обязательства	259	-	-	-	-
Краткосрочные заемные средства	2003	842	645	-1358	-67,8
Кредиторская задолженность	13722	4765	3169	-10553	-76,9
Другие краткосрочные обязательства	-	-	-	-	-
БАЛАНС	22893	27854	31358	8465	37,0

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Таблица Д.1 – Резюме стратегических факторов анализа внутренней среды

Стратегические факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
Сильные:			
<i>Квалифицированный персонал</i>	0,06	4	0,24
<i>Широкий ассортимент товаров полиграфии</i>	0,09	5	0,45
<i>Развитая производственная база</i>	0,06	5	0,3
<i>Наличие устойчивых связей с основными заказчиками</i>	0,07	4	0,28
<i>Хороший имидж компании на рынке г. Благовещенска</i>	0,06	4	0,24
<i>Оптимально короткие сроки выполнения заказа</i>	0,05	3	0,15
<i>Увеличение объемов реализации</i>	0,06	3	0,18
<i>Устойчивое финансовое положение</i>	0,05	3	0,15
Слабые:			
<i>Уменьшение среднесписочной численности рабочих</i>	0,05	4	0,2
<i>Отсутствие звеньев, которые осуществляют стратегическое планирование</i>	0,1	5	0,5
<i>Увеличение себестоимости продукции</i>	0,09	5	0,45
<i>Плохо развитая маркетинговая деятельность</i>	0,06	4	0,24
<i>Невыгодное географическое положение</i>	0,03	2	0,06
<i>Зависимость от внешних источников финансирования</i>	0,04	3	0,12
<i>Неполнота и недоработка должностных инструкций и положений об отделах</i>	0,07	4	0,28
<i>Отсутствие системы стимулирования персонала</i>	0,06	4	0,24
Итого	1	-	4,08

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Таблица Е.1 – SWOT-матрица

1	2	3
	<p>Возможности</p> <p>1Льготное кредитование малых предприятий; 2Появление более мощного и производительного оборудования; 3Появление технологий, способствующих сокращению сроков выполнения заказов; 4Появление новых квалифицированных рабочих; 5Появление новых поставщиков более качественных и недорогих материалов и оборудования. 6Рост уровня потребностей населения; 7Появление новых клиентов-потребителей полиграфической продукции</p>	<p>Угрозы</p> <p>1Усложнение стандартизации продукции, (соответствие полиграфической продукции ИСО серии 12647); 2Повышение стоимости материалов полиграфии; 3Сокращение платежеспособного спроса на полиграфическую продукцию; 4Нестабильность поставщиков и покупателей полиграфической продукции; 5Нестабильность цен поставщиков материалов для типографии; 6 Увеличение числа конкурентов на рынке полиграфии г. Благовещенска;</p>
Сильные стороны	Поле СиВ	Поле СиУ
<p>1Квалифицированный персонал 2Широкий ассортимент товаров полиграфии 3Развитая производственная база 4Наличие устойчивых связей с основными заказчиками 5Хороший имидж компании на рынке г. Благовещенска</p>	<p>2.6 Попытаться удовлетворить возрастающие потребности населения, сделав акцент на широкий ассортимент товаров полиграфии; 5.5 Попытаться войти в число клиентов новых поставщиков более качественных и недорогих материалов и оборудования, сделав акцент на хороший имидж компании на рынке г. Благовещенска 2.7Попытаться выйти на новый рынок Амурской области за счет появления новых клиен-</p>	<p>1.1 Организовать выпуск продукции соответствующей стандартам, благодаря высокой квалификации персонала; 2.3 Предостеречь покупателей от сокращения спроса на полиграфическую продукцию, проинформировав их о широком ее ассортименте; 3.2 Снизить издержки от повышения стоимости материалов полиграфии, сделав акцент на развитой производственной базе 3.6В условиях угрозы увеличения числа конкурентов на рынке</p>

	<p>тов- потребителей полиграфической продукции, сделав акцент на широкий ассортимент товаров полиграфии;</p> <p>1.3 Попытаться ввести на предприятие программу лояльности и систему скидок для крупных заказов на фоне появления технологий, способствующих сокращению сроков выполнения заказов с привлечением квалифицированного персонала;</p>	<p>полиграфии г. Благовещенска, предложить клиентам новые услуги (товары), освоение которых осуществить за счет развитой производственной базы.</p>
--	---	---

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Е

Продолжение таблицы Е. 1

1	2	3
Слабые стороны	Поле СлВ	Поле СлУ
<p>1 Неполнота и недоработка должностных инструкций и положений об отделах.</p> <p>2 Отсутствие звеньев, которые осуществляют стратегическое планирование</p> <p>3 Увеличение себестоимости продукции</p> <p>4 Плохо развитая маркетинговая деятельность</p> <p>5 Уменьшение среднесписочной численности рабочих</p>	<p>3.7 Новая клиентская база может отказаться от закупок нашей продукции, так как наши цены выше чем у конкурентов;</p> <p>4.5 Большая вероятность потери новых поставщиков более качественных и недорогих материалов и оборудования, ввиду плохо развитой маркетинговой деятельности.</p> <p>1.5 В связи с неполнотой и недоработкой должностных инструкций и Положений об отделах, новые квалифицированные рабочие могут отказаться сотрудничать с нами;</p> <p>5.6 Невозможность удовлетворения возрастающих потребностей населения вызванных нехваткой рабочих рук, ввиду уменьшения среднесписочной численности работников.</p>	<p>4.1 Сокращение спроса населения на полиграфическую продукцию может привести к переходу покупателей к конкурентам с хорошо развитой маркетинговой деятельностью.</p> <p>3.2 Рост расходов на изготовление продукции, соответствующей ИСО серии 12647, может привести к предложению на рынке товара, аналогичного нашему по более низкой цене.</p> <p>2.4 Отсутствие звеньев, которые осуществляют стратегическое планирование может вызвать сбой в работе предприятия ввиду нестабильности поставщиков и покупателей полиграфической продукции.</p>

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Анкета для выявления элементов организационной культуры

1 Знаете ли вы миссию предприятия?

- а) да
- б) нет

2 Существует ли у предприятия стратегия?

- а) да
- б) нет

3 Ясны ли вам цели предприятия?

- а) да
- в) нет

5 Есть ли на Вашем предприятии особый стиль общения?

- а) да
- б) нет

6 Существуют ли на предприятии закрепленные правила поведения, этикет?

- а) да
- б) нет

7 Есть ли на предприятии слоган?

- а) да
- б) нет

8 Укажите символы Вашего предприятия

9 Удобно ли месторасположение компании?

- а) да
- б) нет

10 Удобна ли организация рабочего пространства в офисе?

- а) да
- б) нет

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Ж

11 Достаточно ли развита коммуникация внутри компании?

- а) да
- б) нет

12 Существуют ли легенды о деятельности предприятия, его сотрудниках?

- а) да
- б) нет

13 Имеют ли место конкурсы профессионального мастерства среди работников?

- а) да
- б) нет

14 Существуют ли ритуалы поощрения лучших по профессии?

- а) да
- б) нет

15 Существует ли «Положение о миссии»?

- а)да
- б)нет

16 Существует ли на предприятии Корпоративный кодекс?

- а)да
- б)нет

17 Имеет ли место на предприятии фирменный стиль одежды?

- а)да
- б)нет

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Таблица 3.1- Результаты опроса

Вопросы о наличии элементов организационной культуры	Результаты, %	
	Да	Нет
Знаете ли вы миссию предприятия?	45	55
Существует ли у предприятия стратегия?	33	67
Ясны ли вам цели предприятия?	36	64
Есть ли на Вашем предприятии особый стиль общения?	88	12
Существуют ли на предприятии закреплённые правила поведения, этикет?	26	74
Есть ли на предприятии слоган?	93	7
Удобно ли месторасположение компании?	11	89
Удобна ли организация рабочего пространства в офисе?	77	23
Достаточно ли развита коммуникация внутри компании?	32	68
Существуют ли легенды о деятельности предприятия, его сотрудниках?	11	89
Имеют ли место конкурсы профессионального мастерства среди работников?	83	17
Существуют ли ритуалы поощрения лучших по профессии?	88	12
Существует ли «Положение о миссии»?	0	100
Существует ли на предприятии Корпоративный кодекс?	0	100
Имеет ли место на предприятии фирменный стиль одежды?	0	100

ПРИЛОЖЕНИЕ И

Анкета выявления типа корпоративной культуры по методу Коула

Выберете для каждого утверждения один из 4-х вариантов продолжения, которые с Вашей точки зрения является наиболее правильным (по принципу «это мне подходит»). В случае затруднения (например, подходит несколько вариантов ответа) выбирайте тот вариант, который бы Вы отметили в первую очередь.

1. Жизнь организации должна направляться

- a. сильным руководством
- b. постоянными согласованиями и обсуждениями всех членов организации
- c. инициативой каждого отдельного сотрудника
- d. коллективной работой на основе общей идеи

2. Настоящий руководитель (лидер) в первую очередь должен

- a. обладать различными ресурсами (имидж, деньги, связи и т.д.) и пользоваться признанием у подчиненных
- b. внушать безусловное доверие и восхищение, являться для остальных «папой»
- c. быть «путеводной звездой», инициатором процесса творчества
- d. обладать властью и соответствующим положением

3. Повседневная работа должна

- a. быть понятной и осуществляться по привычному плану без особых изменений
- b. постоянно совершенствоваться
- c. зависеть от того, что скажет руководство
- d. выполняться и изменяться каждым сотрудником по-своему, исходя из конечной цели

4. Желания и интересы отдельных сотрудников

- a. должны согласовываться с интересами организации через договоренности
- b. индивидуальны и должны учитываться организацией, если она хочет достичь своих целей
- c. должны совпадать с интересами организации
- d. должны быть подчинены интересам организации

5. Основная задача руководства

- a. задать общую цель и разъяснить, как ее достичь
- b. четко структурировать бизнес-процессы, создавать инструкции, положения, нормативы и с их помощью работать с подчиненными
- c. задавать общий контекст движения и взаимодействия команды, предоставлять сотрудникам возможности развития
- d. дать сотрудникам возможность делать так, как они считают нужным и спрашивать только результат

6. Разногласия и конфликты между сотрудниками - это

- a. угроза стабильности организации, мешают работе
- b. тревожный факт, означающий расхождение с общими целями и задачами
- c. продуктивное выражение индивидуальных мнений и различий во взглядах
- d. необходимость для эффективного решения проблем

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ И

7. Общение между сотрудниками должно строиться на основе

- a. деловых интересов
- b. эмоциональной взаимоподдержки, «семейного» отношения друг к другу
- c. открытости, всестороннего обсуждения рабочих вопросов
- d. формальных правил, принятых в организации

8. Рабочая информация и данные

- a. это совместное знание, которое не нужно выносить вовне
- b. должны контролироваться и доступ к ним должен быть ограниченным
- c. оцениваются и распределяются открыто
- d. личное достояние каждого, поэтому должно использоваться для индивидуальных достижений

9. Решения в организации должны приниматься на основе

- a. обсуждения за круглым столом переговоров, позволяющего увидеть проблему с разных сторон
- b. принятых традиций, исходя из прошлого опыта компании
- c. потенциальной выгоды (прибыли) и рисков
- d. нормативных документов (инструкций, регламентов и т.д.) и стандартов качества

10. Предпочтительно делать что-либо

- a. ориентируясь на выгоду для себя и организации
- b. в соответствии с общими целями задачами и исходя из традиций организации
- c. с оригинальностью и изобретательностью
- d. придерживаясь норм и инструкций

11. Рабочая обстановка должна быть

- a. соревновательна, конкурентна и ориентирована на получение конкретного результата
- b. возбуждающа, изменчива и с творческими возможностями
- c. стабильна, знакома и безопасна
- d. гармонична, комфортабельна и нравиться людям

12. Основным принципом организации должно быть:

- a. мы одна семья
- b. выживает сильнейший
- c. без порядка и сильная рать погибает
- d. нет предела совершенству

ПРИЛОЖЕНИЕ К

Таблица К.1- Оценка состояния развития стратегического управления

Элементы стратегического управления	Характеристика состояния	Оценка		
		элемент отсутствует	недостаточно	достаточно
1Наличие сформулированной и выраженной в документах миссии	нечетко выражена в уставе организации		+	
2Наличие «Положения о миссии» для внутреннего использования	не подготовлено	+		
3Соответствие выраженной в документах миссии установленным требованиям	- не отражает идеи существования фирмы -удовлетворение потребностей всех групп покупателей -предприятие придерживается следующих норм и ценностей (высокий уровень технологии; высшее качество, уважение старшинства и власти, предпочтение личным контактам)		+	
4Анализ потребителей, потребностей, сегментация рынка	документами не оформляется, проводится частично		+	
5Изучение конкурентов, их стратегий	проводится не регулярно, документами не оформляется		+	
6Исследование тенденций изменения внешней среды (возможности, угрозы)	определяются отдельные показатели, документами не оформляется		+	
7Оценка рыночных характеристик (спроса и предложения)	систематически не исследуется	+		
8Характеристика внутренней среды предприятия (оценка сильных и слабых сторон его работы)	изучаются отдельные показатели		+	
9Наличие должностей по стратегическому планированию и закрепление функций стратегического управления в должностных обязанностях	не выделены	+		
10Наличие разработанных функциональных стратегий, проектов и планов их реализации, наличие суммарной стратегии	есть в виде: -ежемесячных и ежеквартальных планов продаж и производства -стратегии проникновения на привлекательные рынки		+	

ПРИЛОЖЕНИЕ Л

Кодекс корпоративной культуры ООО «ИПК «Одеон»

Кодекс корпоративной культуры един для всего персонала ООО «ИПК «Одеон». Все сотрудники Компании добровольно принимают на себя обязательства по соблюдению принципов, норм и правил делового поведения, установленных в данном Кодексе.

Раздел I. Компания ООО «ИПК «Одеон»

Миссия

Предоставление предприятиям и гражданам г. Благовещенска высококачественной полиграфической продукции и услуг в единичном и массовом выпусках».

Основные цели Компании

- Поступательное и динамичное развитие
- Получение высокой и стабильной прибыли
- Производство качественной полиграфической продукции

Ценности Компании

- *Сотрудники*

Основной принцип ООО «ИПК «Одеон» - стремиться к постоянному совершенствованию и развитию своего интеллектуального и человеческого капитала

Профессионализм

Глубокое знание своей специальности, ответственное и добросовестное отношение к обязанностям, качественное и своевременное выполнение поставленных задач, совершенствование профессионального уровня

Постоянное развитие и обучение

Непрерывное движение вперед, создание условий для развития талантов наших сотрудников, поддержка молодежи

Сотрудничество

Открытое взаимодействие с партнерами, государственными органами, слаженная работа единой команды, в которой каждый отвечает за общий результат – успех нашей Компании

Эффективность

Достижение максимальных результатов при условии оптимального использования человеческих и финансовых ресурсов

Научный подход и новаторство

Глубокий анализ управленческих, технологических и производственных задач на основе современных знаний и опыта

Преемственность

Интенсивная работа многих поколений и бережное отношение к традициям Компании, благодаря которым нам удалось добиться успеха

Принципы деятельности Компании

- Компания всегда действует в соответствии с существующим законодательством
- Компания ценит и уважает своих сотрудников
- Компания открыто информирует своих клиентов и сотрудников о своей деятельности
- Компания всегда действует в соответствии с самыми высокими этическими стандартами
- Компания использует свои ресурсы с максимальной эффективностью

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Л

- Компания использует новейшие технологические достижения
- Компания стремится к тому, чтобы каждый сотрудник искренне гордился тем, что работает в ООО «ИПК «Одеон»

Ответственность

Перед сотрудниками

- За обеспечение достойного уровня жизни
- За предоставление возможностей личного и профессионального роста
- За предоставление социальных гарантий и безопасности рабочих мест

Перед клиентами

- За предоставление высококачественных услуг Компании
- За стремление следовать изменяющимся требованиям потребителей
- За предоставление достоверной информации о Компании и ее услугах

Перед деловыми партнерами

- За своевременное и точное выполнение условий всех договоров
- За честную конкуренцию
- За следование этическим принципам Компании

Раздел II. Нормы и правила деловой этики

Сотрудники Компании

Компания проводит честную, справедливую и открытую политику в отношении своих сотрудников.

Компания предоставляет всем своим сотрудникам возможности для профессионального и карьерного роста.

Компания стремится создать эффективную систему материального и нематериального вознаграждения сотрудников, которая позволяет:

- ✓ объективно оценить вклад каждого сотрудника
- ✓ привлечь наиболее квалифицированных сотрудников
- ✓ стимулировать развитие и профессиональный рост работников.

Компания заботится о благосостоянии и социальной защищенности своих сотрудников и их семей, предоставляет различные формы страхования и реализует социальные программы. Компания поддерживает ветеранов, пенсионеров, инвалидов труда и семьи работников, пострадавших на производстве.

Защита интересов Компании

При принятии решений по любым вопросам деятельности Компании сотрудники обязаны руководствоваться исключительно интересами ООО «ИПК «Одеон». Сотрудники используют активы Компании только для дальнейшего развития ее бизнеса и не ищут личной выгоды.

Выполнение служебных обязанностей и личные отношения

Если супруг (супруга) или близкий родственник сотрудника Компании работает в компании, являющейся заказчиком, поставщиком или конкурентом ООО «ИПК «Одеон», либо владеет такой компанией, то данному сотруднику не следует участвовать в принятии решений, касающихся деловых отношений с такой компанией. Сотрудник не должен обсуждать с этими лицами конфиденциальную информацию, касающуюся деятельности Компании.

Родственные или личные отношения сотрудников Компании не должны сказываться на выполнении служебных обязанностей или влиять на принимаемые решения. Компания не приветствует стремление сотрудников оказывать какое-либо воздействие на решения относительно своих родственников, также работающих в ООО «ИПК «Одеон».

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Л

Раздел III. Правила делового поведения

Отношения с коллегами

Отношения в коллективе влияют на настроение сотрудников и их желание работать, во многом определяют результат работы всей Компании.

Отношения между руководителями и подчиненными

Создание конструктивных профессиональных отношений между руководителями и подчиненными необходимо для ежедневной эффективной работы компании и для ее будущего развития.

Отношения с деловыми партнерами компании

Поведение каждого сотрудника формирует представление деловых партнеров и клиентов о Компании и влияет на их стремление сотрудничать с ООО «ИПК «Одеон».

Проведение собраний и совещаний

Собрания и совещания – важнейшая составляющая деятельности Компании. При проведении собраний и совещаний следует использовать отведенное время с максимальной эффективностью.

Телефонное общение

Умение сотрудников говорить по телефону с коллегами, клиентами, партнерами и другими заинтересованными лицами способствует созданию благоприятного впечатления о Компании в целом.

Представление коллег и партнеров

Сотрудникам рекомендуется соблюдать следующие нормы и правила этикета представлений коллег и партнеров:

- представлять младшего по должности – старшему, нетитулованного человека – титулованному
- представляя друг другу равных по положению людей, представлять того, кто Вам менее знаком, тому, кого Вы знаете лучше
- если представляющий Вас партнер или коллега забыл Ваше имя, во избежание неловкой ситуации, назовите его сами заранее собирать данные о человеке, которого Вы должны представить, выяснять, как именно ему хотелось бы быть представленным

Деловая одежда

Внешний вид каждого сотрудника – основа имиджа Компании.