

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт сервиса, туризма и дизайна (филиал) СКФУ в г. Пятигорске
Факультет экономики и управления
Кафедра экономики, менеджмента и государственного управления

Утверждена распоряжением по институту
от «20» марта 2020 г. № 30-р/с _____
Выполнена по заявке предприятия (организации)
ООО «Транслогистик»

Допущена к защите
« 23 » июня 2020 г.
Зав. кафедрой ЭМиГУ
д-р экон. наук, доцент
Штапова И.С.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Формирование и развитие организационной культуры предприятия (на
примере ООО «Транслогистик», г. Минеральные Воды)

Выполнил (а):

Муртазалиева Марьям Рамазановна
студентка 4 курса, группы П-МЕН-б-о-161,
направления подготовки 38.03.02
«Менеджмент» очной формы
обучения

Нормоконтролер:
Коваленко Алла Анатольевна
доцент кафедры ЭМиГУ

Научный руководитель:
Коваленко Алла Анатольевна
доцент кафедры ЭМиГУ

Дата защиты
« 30 » июня 2020 г.

Оценка _____

Пятигорск, 2020 г.

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
 Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
 высшего образования
 «СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
 Институт сервиса, туризма и дизайна (филиал) СКФУ в г. Пятигорске
 Факультет экономики и управления
 Кафедра экономики, менеджмента и государственного управления
 Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент
 Направленность (профиль): Организация предпринимательской деятельности

«УТВЕРЖДАЮ»
 Зав. кафедрой ЭМиГУ
 _____ И.С. Штапова
 «20» марта 2020 г.

ЗАДАНИЕ НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ (ДИПЛОМНАЯ РАБОТА)

Студент Муртазалиева Марьям Рамазановна группа П-МЕН-б-о-161
 1. Тема Формирование и развитие организационной культуры предприятия (на примере ООО «Транслогистик», г. Минеральные Воды)
 Утверждена распоряжением по институту от «20» марта 2020 г. № 30-р/с
 2. Срок представления работы к защите «25» июня 2020 г.
 3. Исходные данные для выполнения работы фактический материал предприятия (организации)
 4. Содержание дипломной работы:
 4.1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ
 4.1.1. СУЩНОСТЬ И СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ
 4.1.2. ФУНКЦИИ И ПРИЗНАКИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ
 4.1.3. ВИДЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КУЛЬТУР
 4.2. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ТРАНСЛОГИСТИК»
 4.2.1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ТРАНСЛОГИСТИК»
 4.2.2. АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ТРАНСЛОГИСТИК»
 4.2.3. АНАЛИЗ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ И КАДРАМИ
 4.3. РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ООО «ТРАНСЛОГИСТИК» КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ
 4.3.1. ПРОБЛЕМЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ООО «ТРАНСЛОГИСТИК»
 4.3.2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ
 Дата выдачи задания «20» марта 2020 г.

Руководитель работы _____ А.А. Коваленко

Задание к исполнению принял «20» марта 2020 г. _____ М.Р. Муртазалиева

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
 Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
 высшего образования
 «СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
 Институт сервиса, туризма и дизайна (филиал) СКФУ в г. Пятигорске
 Факультет экономики и управления
 Кафедра экономики, менеджмента и государственного управления
 Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент
 Направленность (профиль): Организация предпринимательской деятельности

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

Фамилия, имя, отчество (полностью) Муртазалиева Марьям Рамазановна
 Тема ВКР Формирование и развитие организационной культуры предприятия (на примере ООО «Транслогистик», г. Минеральные Воды)
 Руководитель Коваленко Алла Анатольевна

Этапы или разделы работы	Сроки выполнения	Примечания
1. Выдача задания	20.03.2020 г.	-
2. Начало проектирования	20.03.2020 г.	-
3. Разделы ВКР	с 20.03.2020 по 17.06.2020 г.	-
3.1. Раздел <u>Теоретический</u>		-
3.2. Раздел <u>Аналитический</u>		-
3.3. Раздел <u>Конструктивный</u>		-
4. Нормоконтроль	17.06.2020 г.	-
5. Отзыв руководителя	18.06.2020 г.	-
5.1. Проверка ВКР на наличие заимствований в системе «Антиплагиат»	19.01.2020 г.	-
5.2. Проверка ВКР на наличие заимствований в системе «Антиплагиат» (повторно)	22.06.2020 г.	-
6. Рецензирование	-	-
7. Допуск к защите	23.06.2020 г.	-
8. Ознакомление с отзывом и рецензией	24.06.2020 г.	-
9. Сдача ВКР на кафедру	25.06.2020 г.	-
10. Защита в ГЭК	30.06.2020 г.	-

Руководитель _____

А.А. Коваленко

Зав. кафедрой _____

И.С. Штанова

«20» марта 2020 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ	9
1.1. Сущность и структура организационной культуры	9
1.2. Функции и признаки организационной культуры.....	22
1.3. Виды организационных культур	26
2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ТРАНСЛОГИСТИК».....	31
2.1 Общая характеристика предприятия ООО «Транслогистик».....	31
2.2 Анализ результатов деятельности предприятия ООО «Транслогистик».....	46
2.3 Анализ структуры управления предприятием и кадрами.....	56
3. РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ООО «ТРАНСЛОГИСТИК» КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ	63
3.1. Проблемы функционирования организационной культуры ООО «Транслогистик»...63	
3.2 Мероприятия по совершенствованию организационной культуры.....68	
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	77
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	80
Приложение 1	83
Приложение 2	85
Приложение 3	86
Приложение 4	87

ВВЕДЕНИЕ

Современный уровень развития предпринимательства в России характеризуется чрезвычайной изменчивостью внутренней и внешней среды, которая требует поиска новых способов выживания предприятия и осознания того, что процессы реформирования нужно усиливать на микроэкономическом уровне. Важным средством реформирования предприятий может стать механизм формирования и развития организационной культуры, позволяющий при существующих затратах ресурсов получить более высокий результат.

Как показывает практика, эффективность деятельности современных предприятий во многом определяются опытом, знаниями, навыками руководителей и менеджмента. Изменения в экономике в последние годы заставляют пересматривать принятые ранее формы и методы управления. Необходимость овладения инновационными методами ведения бизнеса настоятельно требует использования возможностей такого феномена, как организационная культура.

Многие зарубежные компании рассматривают организационную культуру в качестве мощного фактора, позволяющего объединять сотрудников вокруг общих целей компании и её ценностных установок, обеспечивать преданность общему делу. Однако в российском предпринимательстве организационно-культурный фактор используется в недостаточной степени, специфика управления им слабо изучена, а экономические возможности организационной культуры остаются нереализованными.

Пренебрежение культурой организации увеличивает затраты ресурсов предприятия на реализацию товаров, снижает ее конкурентоспособность. Огромная роль в снижении затрат принадлежит конструктивной организационной культуре, на основе которой формируется

исполнительская, личная и производственная дисциплина, культура поведения, делового общения.

Проблема формирования эффективной организационной культуры в настоящее время стало предметом научно-практического внимания экономистов. Значительная часть исследователей, занимающихся организационными проблемами, признает, что культура оказывает непосредственное влияние на производственные показатели и долгосрочную эффективность предприятий. Несмотря на очевидные успехи западных компаний в реализации возможностей организационной культуры в сфере реального производства, в России вопрос роли организационной культуры в повышении эффективности и развития организаций достаточной научной проработки не получил.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы вытекает из необходимости решения комплекса задач по формированию и развитию организационной культуры в торговом предприятии, осуществляющем свою деятельность в современных рыночных условиях, которые состоят в уточнении дефиниций, признаков, ролевых характеристик и функций организационной культуры, выработке форм организационной культуры, оценке эффективности влияния организационной культуры на деятельность предприятия, разработке моделей организационной культуры и подходов к управлению ее изменениями.

Значительный интерес представляют работы по исследованию организационной культуры таких зарубежных авторов, как Р. Акофф, М. Армстронг, Э. Браун, П. Вейлл, Э. Джакус, П. Друкер, Б. Карлофф, А. Кребер, А. Кромби, Л. Килманн, Н. Лемэтр, Р. Льюис, Майер, М. Мескон, Т. Питерс, Р. Рюттингер, Л. Смирнич, М. Тевене, К. Шольц, П. Штерн. В своих работах они рассматривают организационную культуру в виде инструмента, с помощью которого можно управлять персоналом любой организации, подчеркивая при этом, что культура может не только

способствовать эффективной работе, но и быть серьезным препятствием в достижении организационных целей.

Вопросы, связанные с сущностью организационной культуры, закономерностями ее развития рассмотрены в работах Г. Багиева, А. Галюка, И. Грошева, О. Родина, Ю. Семенова, Т. Соломандиной, В. Стоянова, В. Спивака, М. Удальцовой, В. Юрьева.

Основной целью выпускной квалификационной работы является разработка и обоснование положений формирования и развития организационной культуры торгового предприятия.

В соответствии с основной целью сформулированы и обоснованы следующие задачи:

1. Выявить сущность и структуру организационной культуры;
2. Обозначить функции и признаки организационной культуры, а также рассмотреть ее виды;
3. Провести анализ и сделать оценку эффективности деятельности ООО «Транслогистик»;
4. Выявить развитие организационной культуры ООО «Транслогистик» как фактов повышения эффективности предприятия.

Объектом исследования выступает ООО «Транслогистик», занимающееся транспортно-логистической деятельностью и оптово-розничной реализацией продовольственных и непродовольственных товаров, осуществляющая свою деятельность в городе Минеральные Воды, а также организационная культура данного предприятия.

Предметом исследования являются проблемы формирования и развития организационной культуры данного предприятия.

Методологической основой выпускной квалификационной работы явились российские и зарубежные научные работы в области теории управления, маркетинга, экономики и организации торговли.

Практическая значимость работы определяется возможностью использования в системах управления торговым предприятием теоретиче-

ских и практических разработок в области формирования и развития организационной культуры.

Следует отметить, что в современных условиях развития экономики России при надлежащем внимании руководителей к вопросам управления организационной культурой можно использовать значительные резервы роста производства и повышения результативности труда. В этом случае организационная культура становится важным фактором роста производства, прибыльности компании и роста оплаты занятого труда.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

1.1. Сущность и структура организационной культуры

Сегодня становится все более очевидным, что в условиях усиления нестабильности экономических, социальных, политических и производственных сфер, возрастания конкуренции на рынке труда при сохранении сложившихся в предшествовавший период требований работников к бизнесу российские предприятия сталкиваются с необходимостью быстрого реагирования на изменения внешней среды, требующие трансформации основ хозяйственной деятельности.

Давно известно, что организационная культура выступает, как фактор, влияющий на деятельность организации. Честер Барнард был первым, кто упомянул о ней в своих исследованиях. Но более подробно ее начали изучать только в 80-е годы двадцатого века. Эти времена ознаменовались развитием жесткой конкуренции, при которой руководители компаний занялись поисками эффективных решений для увеличения конкурентоспособности.

Корнельский профессор Харрисон Трайс отметил, что первой попыткой изучения организационной культуры стали труды группы американских ученых во главе с Э. Мейо. В крупной американской компании проводились эксперименты, длиной в 5 лет, с целью выяснения влияния организационной культуры на эффективность и производительность труда. Выходит, что основоположниками изучения организационной культуры является группа ученых во главе с одним из основателей школы человеческих отношений Э. Мейо[4].

Организационная культура выступает важным элементом при создании настроения персонала на эффективность, высокую производительность и

качество работы. Создание и поддержание такой культуры, которая способна повышать отдачу от людей, работающих на предприятии, способствует повышению эффективности и конкурентоспособности, что является самой важной стратегией задач руководства.

Современное понимание культуры приближено к восприятию культуры как культуры определенного времени в истории, примера поведения. Возникнуть культура может только при коммуникациях членов группы между собой, так как культура понятие не индивидуальное, а скорее общественное. Корпоративная культура представляется в виде идеи управления в организации, направленной на повышение трудового потенциала участников организации, диктующей основные ценности.

Термин «культура» возник от латинского «cultura», то есть возделывание, воспитание, образование, развитие[6].

Многие исследователи не дают четкого определения организационной культуры, обозначая составляющие ее компоненты, или определяют ее как совокупность некоторых компонентов (ценностей, норм, верований, положений этики, правил поведения), выполняющих определенные задачи. Некоторые авторы соотносят организационную культуру с деятельностью организации и ее членов или воспринимают ее как нечто целостное.

До настоящего времени единства в толковании сущности организационной культуры так и не выработалось. Нами исследованы различные точки зрения на сущность и содержание организационной культуры, представленные в приложении 1.

Анализ отечественной и зарубежной литературы показывает, что круг определений понятия «организационная культура» достаточно широк, а существующие терминологические разногласия в его интерпретации как «организационная», «корпоративная», либо «предпринимательская» культура, свидетельствуют об имеющих место разночтениях в понимании природы, сущности и содержания данной категории. Кроме того, в литературе встречается ряд понятий, характеризующих одно и то же явление

в разной интерпретации. Некоторые авторы пытаются разграничить такие понятия, как «культура организации» и «организационная культура», представляя первое в качестве совокупности общих ценностей и норм поведения, признанных работниками данного предприятия, а второе – как совокупность ценностей и норм организационного поведения, принятых на данном предприятии.

Анализ экономической литературы позволил нам выделить три основных подхода к определению понятия «организационная культура»: культурологический, социологический, экономический[3].

Суть первого состоит в утверждении, что культура – необходимая предпосылка консенсусных социальных связей, гармонизации и сотрудничества интересов общества и организаций. При этом в зависимости от доминирующих функций культуры в организации некоторые авторы выделяют различные ее формы и типы: деловую, управленческую, административную, организационную, корпоративную. Таким образом, разделяются понятия «организационная культура» и «корпоративная культура»[7]. Аргументация авторов данного подхода базируется на утверждении, что в процессе перехода от индустриального к постиндустриальному обществу организационная культура сменяется корпоративной, что корпоративная культура формируется сознательно, а организационная культура представляет собой неформальную систему, которая формируется спонтанно при взаимодействии сотрудников в организации.

Сторонники второго подхода – социологического – воспринимают и объясняют культуру как организационный фактор социального бытия разнообразных структур общества. Подразумевается, что в каждом обществе есть некие культуротворческие силы, направляющие его жизнь по организованному, а не хаотическому пути развития. Культурные ценности создаются самим обществом, но они же затем и определяют развитие этого общества, жизнь которого начинает все больше зависеть от произведенных

им ценностей. Социологический подход, таким образом, представляет организационную культуру как совокупность культур различных социальных структур и групп, входящих в состав организации. Это может быть культура производства, либо культура распределения, культура руководителей или культура отдельных групп сотрудников, культура коммуникаций, культура разрешения конфликтов, культура ведения переговоров и т.п.

Согласно третьему – экономическому подходу – разногласия в интерпретации данных понятий имеют скорее академический характер, гораздо важнее их структура и содержание. Соглашаясь с подобными утверждениями (Спивак В.А., Грошев И.В.), отметим, что в контексте развития российских предприятий корректнее использовать термин «организационная культура».

Обобщая различные точки зрения на природу, сущность и структуру организационной культуры, отметим, что по своей природе она представляет объективно-субъективный социально-экономический феномен, который следует рассматривать как систему формальных и неформальных правил, норм, обычаев, традиций, складывающихся в результате совместного опыта решения сотрудниками внутренних и внешних проблем и обуславливающих индивидуальность компании. Эти правила, нормы, обычаи, традиции передаются через «символические» средства материального и духовного окружения и утверждаются в организации посредством активного воздействия лидеров[2].

Данное определение организационной культуры акцентирует внимание на двух основных источниках ее формирования: во-первых, взгляды, ценности, представления основателя организации и, во-вторых, коллективный опыт, обретенный в ходе развития организации.

Структурный скелет организационной культуры может стоять из носителей культуры, способов восприятия, типов внешнего проявления, усвоения работниками. Корпоративная культура так же имеет структурные элементы, которые оказывают влияние на ее формирование в организации.

Нельзя не отметить тот факт, что организационная, или, как ее называют, корпоративная культура оказывает влияние на каждый функционирующий элемент системы управления, а также отражает ценности, задачи и идеологию управления предприятием.

Наибольшее влияние направлено на управление персоналом, кадрами, так как сам трудовой потенциал оказывает влияние на организационную культуру. Человек может выступать как объектом, так и субъектом управления, так как управление предприятием осуществляется непосредственно людьми[15].

Управление качеством, реализацией услуг, логистикой – все это управление конкретными процессами, которое осуществляется конкретным человеком, составляющим логистический план. Основу управления составляют его знания, умения, навыки и понимание самого процесса.

Коллектив фирмы – носители и распространители культуры, существующей на предприятии. Все это лишь потому, что культура передается новичкам от «старожилов», новым работникам фирмы от бывших.

Прежде всего, корпоративная культура направлена на работника, через которого она проникает в сам рабочий процесс, качество продукции. Если сравнивать с оборудованием, технологиями, человек является трудовым ресурсом, обладающим высоким потенциалом развития, который осуществляется с помощью повышения квалификации, дополнительного обучения работе и т.д.

Организационная культура ставит перед собой ряд целей развития:

1. создание благоприятного климата внутри организации;
2. усиление взаимосвязей между коллективом;
3. создание и развитие ценностей для работников. Сюда входят материальные поощрения и продвижение по карьерной лестнице.

Главная же цель организационной культуры – добиться поставленных целей компании через трудовой персонал.

В корпоративной культуре, как и во многом другом, есть объект, предмет, методы исследования и сущность.

Объект исследования – это та система, которая поддается управлению.

Предмет исследования – создание коммуникаций, взаимосвязей между различными элементами компании (работники с работниками, отделы с отделами, руководство с подчиненными, предприятие со внешней средой и т.д.).

К методам исследования организационной культуры и ее формированию относятся:

1. эмпирический метод – метод наблюдения и сбора необходимой информации;
2. системный анализ – системный подход, метод общей теории систем;
3. математическое и экономическое моделирование – метод приоритетов.

Формирование организационной культуры должно строиться по такому принципу, чтобы цели работников (нижнего уровня организации) работали для достижения целей руководителей (высшего уровня организации), а в итоге – для достижения целей всей организации.

В структуре организационной культуры выделяются три основных уровня (рисунок 1.1.1):

1. внешний (поверхностный);
2. внутренний (подповерхностный);
3. глубинный.

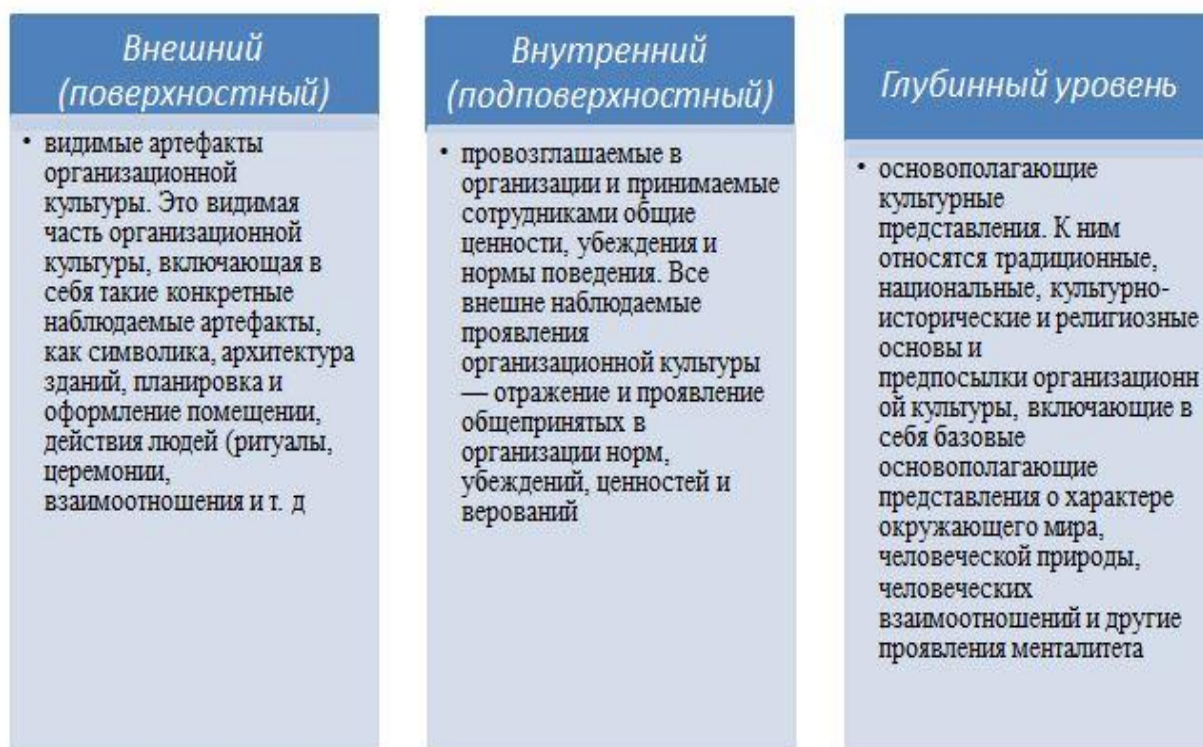


Рисунок 1.1.1 – Структура организационной культуры

Все компоненты организационной культуры можно разделить на две основные категории:

1. внешние индикаторы (артефакты);
2. внутренние компоненты. Такое разделение достаточно условно, поскольку многие внутренние содержательные компоненты организационной культуры проявляются и на внешнем уровне.

Внешние индикаторы организационной культуры. Внешние индикаторы организационной культуры — это то, что открыто, то есть проявлено вовне и не требует использования для наблюдения специальных средств, например психодиагностических. Внешние индикаторы представляют собой отражение сущности организационной культуры и в то же время сами поддерживают ее. К ним относятся:

1. символика организации. К символике относятся логотипы, значки, фирменные бланки, монументы, знамена и т. п.;

2. внешний вид и одежда сотрудников. Сюда относится разнообразие стилей одежды, униформ и т. п.;

3. структурирование пространства и оформление помещений. Организационная культура проявляется в конфигурации, дизайне и оформлении помещений;

4. особенности структурирования времени. Время может восприниматься как важнейший ресурс организации или быть вторичным по отношению к результатам деятельности. В каждой организации оно структурировано по-своему. В некоторых организациях нормированный по времени рабочий день, например с 8 до 17 часов, а в других — ненормированный, например, до последнего посетителя или пока есть работа;

5. язык и общение сотрудников. Язык и общение отражают стилевые особенности обмена устной и письменной информацией и взаимодействия сотрудников как друг с другом, так и с партнерами, клиентами и конкурентами;

6. традиции и ритуалы. Традиции — это определенный порядок поведения и взаимодействия в организации, сложившийся в процессе ее становления и соответствующий, по мнению членов организации, ее наследию.

Под ритуалами подразумеваются повторяющиеся действия, процедуры, имеющие символическое значение. Прикладной смысл ритуала в том, что он на сознательном и бессознательном уровнях оказывает определенное эмоциональное воздействие на сотрудников, создавая у них ощущение единства.

В отличие от внешних индикаторов, которые открыты для стороннего наблюдателя и их можно заметить, просто побродив по коридорам организации и послушав разговоры, внутренние компоненты организационной культуры находятся на более глубоких уровнях и

необходимо приложить целенаправленные познавательные усилия, чтобы их идентифицировать. К ним относятся:

- Миссия. Миссия организации включает в себя представления сотрудников о предназначении организации, основных целях существования и связанных с ними философских положениях, идеях и кредо, определяющих общий корпоративно-психологический настрой (дух) сотрудников[22].

В зависимости от содержания и назначения, миссии организаций разделяются на ряд групп:

- миссия как общечеловеческое предназначение (делать жизнь людей лучше, объединять людей, нести людям здоровье и т. п.);

- миссия как национальная идея (каждой семье отдельная квартира, персональный компьютер в каждом доме, создать народный автомобиль и т. п.);

- миссия как рекламная акция (мы выпускаем лучшие изделия, наши клиенты уверены в будущем и т. п.);

- миссия как главная стратегическая идея организации (иметь лучшие результаты, стать лучшими в профессиональной области, быть всегда на шаг впереди конкурентов и т. п.).

- организационные ценности — совокупность ценностей, общих для членов организации или отдельных ее групп и влияющих на организационное поведение персонала и результативность его деятельности. На основе анализа организационных культур различных преуспевающих компаний исследователями описан ряд ценностей, следование которым обеспечило эффективность этих компаний. При этом успешность компании предопределяется не количеством поддерживающихся в ней позитивных ценностей, а глубиной их принятия.

Ценности имеют различные стороны проявления и глубину и отражаются в следующих объектах.

1. Поведение личности, группы, организации. Это поверхностный,

видимый уровень ценностей, т.е. то, что может увидеть любой наблюдатель. Оно проявляется в объективных фактах, изучение которых может помочь в анализе культуры управления в организации.

2. Отношение к чему-либо и к кому-либо. Отношение не всегда проявляется в поведении. Индивид не всегда показывает свое отношение, чтобы избежать конфликта, не показаться плохо образованным или невоспитанным и т.п. И все же можно почувствовать отношение через невербальные инструменты, мимику, жесты, определенные действия.

3. Принципы и установки. Они включены в непроявленный, глубинный уровень. Вывести его на сознательный уровень зачастую непросто, но когда возникает необходимость, это возможно осуществить, но уже с помощью таких методик как психоанализ, консалтинг, коучинг. Необходимость проявления может возникнуть в том случае если в процессе взаимодействия между менеджерами и руководителями организации систематически возникают деструктивные факторы, воздействующие на результат управленческой деятельности.

Доминирующие в мышлении руководства системы убеждений, которые определяют действия менеджмента каждой компании, представляют модель организационного поведения. Поэтому мы включаем организационное поведение в концептуальную модель формирования организационной культуры предприятия (рисунок 1.1.2).

Процесс перехода одних форм ценностей в другие и механизм взаимовлияния ценностных представлений и организационной культуры (рисунок 1.1.3) представляется нам как система отношений ценностных представлений проявленных в действиях и моделях поведения, которые фактически являются стереотипами мышления.

Таким образом, сущность модели формирования организационной культуры торговых предприятий по нашему мнению, заключается в следующем:

1. Формирование организационной культуры предприятия - сложный и взаимосвязанный организационный управленческий процесс, основанный на приверженности руководителей организации определенным ценностям и проявляющийся в организационном поведении [14].

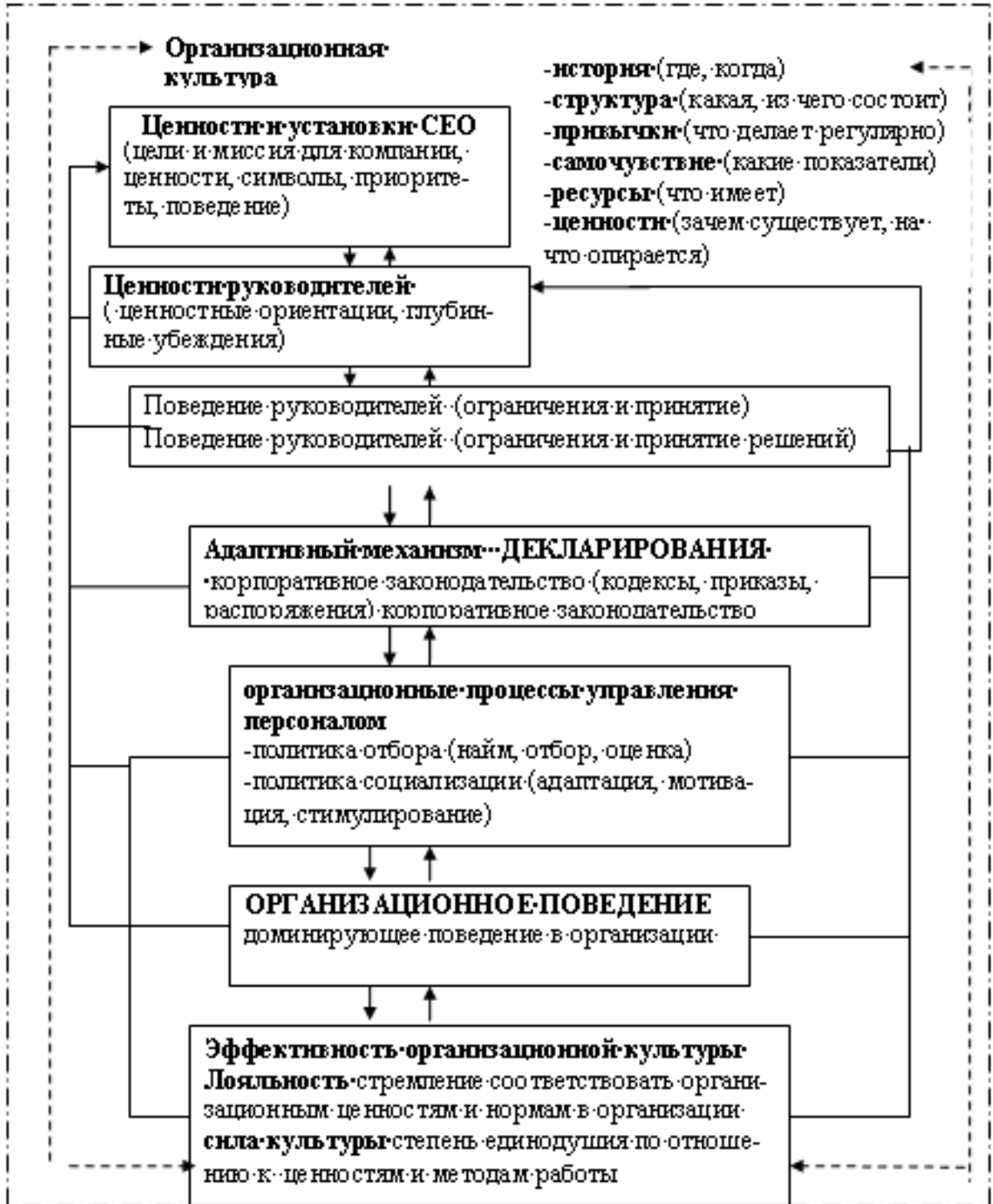


Рисунок - 1.1.2 Концептуальная модель формирования организационной культуры предприятия

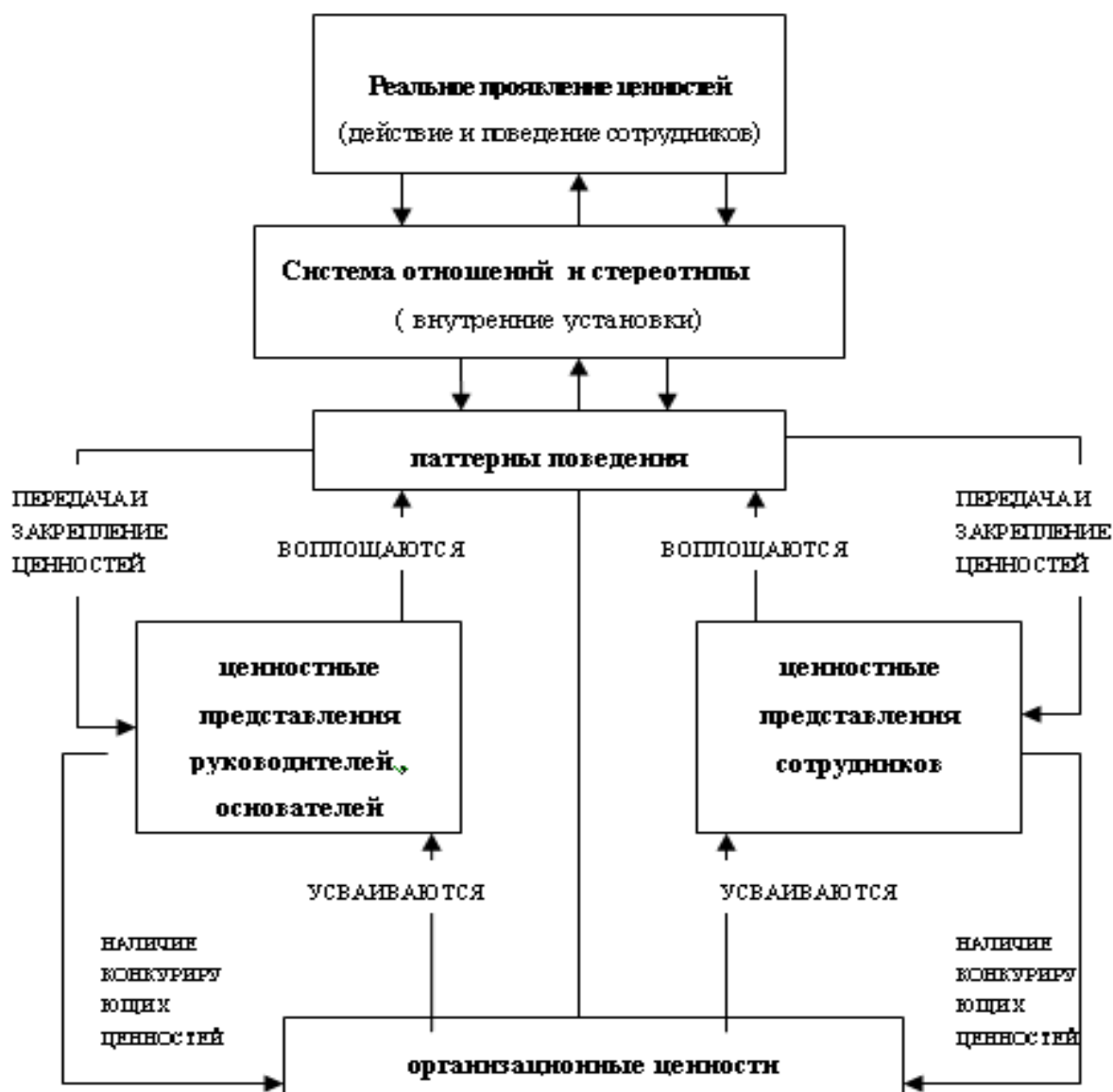


Рисунок – 1.1.3 Механизмы взаимного влияния ценностей и организационной культуры

2. Поведение руководителей предприятия проявляется в ограничениях поведения и способах принятия решений.

3. Ценностные ориентации руководителей проходят через адаптивный механизм декларирования и только затем проявляются в политике и процедурах управления персоналом на предприятии.

4. В свою очередь, взаимовлияние декларированных ценностей (внутриорганизационных законов) и поведения (конкретных процедур и

действий руководства) создают паттерны (модели) организационного поведения.

5. При соответствии декларируемых ценностей (внутриорганизационных законов) и поведения (конкретных процедур и действий руководства) возникают предпосылки к эффективности организационной культуры предприятия, проявляющихся в таких показателях как лояльность и сила культуры.

В рамках реформирования деятельности торговых предприятий, необходимо выстраивать механизм формирования организационной культуры.

На наш взгляд он должен опираться на сложившиеся и прогнозируемые факторы социально-экономического функционирования предприятия, закономерности его развития, тип избранной стратегии, концепцию управления, состав культуuroобразующих признаков и содержать необходимый инструментарий по выполнению функций организационной культуры.

– Правила и нормы. С формальной точки зрения правила — это закрепленные в организации (письменно или устно) стандарты поведения и действий, которых придерживаются ее сотрудники в процессе деятельности и взаимодействия.

– Структура и культура управления — включает в себя структурную взаимосвязь элементов и уровней управления, особенности управленческого взаимодействия руководителей различных уровней в организации, а также предпочитаемые стили руководства.

– Система служебной коммуникации включает в себя специфичные для данной организации особенности использования деловой коммуникации.

– Система поощрения и санкций в организации. Система поощрений и санкций в организации во многом задает внутренние критерии оценки эффективности и мотивации ее сотрудников, а также общую трудовую этику.

– Изучение системы вознаграждений и наказаний позволяет определить критерии оценки эффективности людей в организации. При этом значение имеет и то, едины ли эти критерии для всех или различны на разных уровнях иерархии.

1.2 Функции и признаки организационной культуры

В абсолютно каждой организационной культуре имеются свои признаки и функции, которые, в большинстве своем, можно свести к единой системе[5]. Создание и развитие корпоративной культуры в организации имеет колоссальное значение для дальнейшего развития самой организации. Миссия, цели, ценности, функции, формирующиеся в коммуникативной среде, - все это выполняет функцию формирования организационной культуры. Культура является продуктом коммуникаций ценностей фирмы с отдельными группами, индивидуально с каждым человеком и внешней средой, предъявляющей определенные требования к организации.

Каждая организационная культура имеет свои признаки[22] (рисунок 1.2.1).

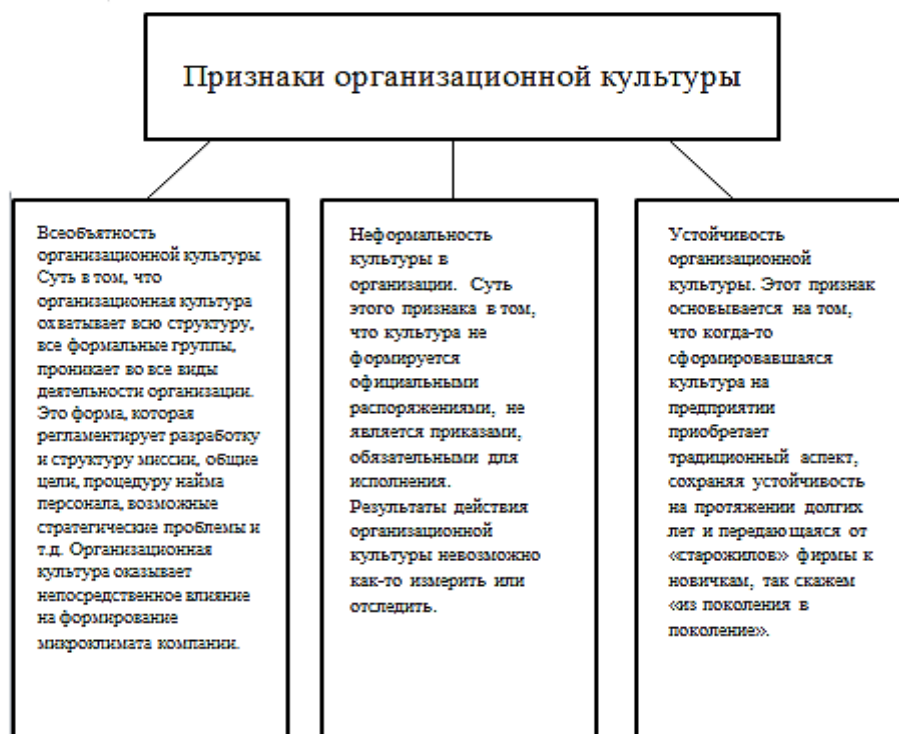


Рисунок 1.2.1 – Признаки организационной культуры

Очень часто традиции, которые уже установились в организации, становятся тормозом фирмы. Руководству бывает сложно отказаться от старых традиций, чтобы принять новые, которые могут помочь фирме продвинуться вперед.

Организационная культура выполняет важные функции как внутри организации, так и за ее пределами. Подробно рассмотреть корпоративную культуру можно через функции, представленные на рисунке 1.2.2.

Название функции	Свойства функции
Охранная функция	Барьер для отрицательных ценностей из внешней среды составляют собственная система ценностей, норм и правил, которые приняты в организации
Интегрирующая функция	В членах команды формируется чувство общности, помогающее сплачивать фирму. Каждый участник ощущает себя важным «кирпичиком» в большом доме, свою роль в организации и ответственность перед командой. Происходит формирование оригинального имиджа организации.
Регулирующая функция	Формирование и контроль поведения членов организации посредством организационной культуры. При помощи стандартов, норм, правил, а так же негласных правил, поведение людей определяется организационной структурой. Создается процесс упорядоченности процессов в деятельности организации.
Замещающая функция	Замещение формальных отношений и механизмов на неформальные, что позволяет сэкономить на затратах на управление.
Адаптивная функция	Новые участники легко вписываются в социальную систему и систему производственную, в систему отношений. Данная функция усиливает преданность работников организации.
Образовательная функция	Улучшаются человеческие ресурсы и система социальной стабильности, вследствие воздействия высокого уровня организационной культуры на воспитание и поднятие общего уровня образования в организации.
Функция управления качеством	Качество работы, микроклимата организации, качество рабочей среды, и, в конечном итоге, и качество продукции определяется тоже качеством организационной культуры.

Рисунок 1.2.2 – Функции организационной культуры и их характеристики

Кроме внутренних функций организационной культуры, существуют еще внешние, связанные с адаптацией организации ко внешней среде.

1. Функция достижения баланса организационных и внешних ценностей. Другими словами, организация адаптируется к нуждам и ценностям окружающих, общества. Отношения с внешней средой строятся по средствам преодоления преград и удаления барьеров. Для чего же нужно приспосабливаться к внешней среде? Ответ прост. Дело в том, что каждый сотрудник организации выступает не только, как член персонала, работник, но и как представитель определенной социальной группы, общности. Представим, что, помимо своей работы, человек увлекается джазовой музыкой и состоит в такой группе, а в организации, в которой он работает,

негативно относятся к данному течению культуры. В такой ситуации у работника появится внутренний конфликт. И чем больше таких ситуаций, тем больше появляется конфликтов.

2. Функция регулирования партнерских отношений. Зачастую бывает так, что нормы, цели и ценности не совпадают с ценностями внешней среды[26]. В этом случае организации нужно выработать такие правила общения с партнерами, которые помогут уйти от «пропасти» между ценностями и нормами.

3. Функция ориентирования на потребителя. Такая функция присуща организациям с сильной организационной культурой. Это объясняется тем, что при слабой организационной культуре интересы больше нацелены не на потребителей, а на процесс самой деятельности. Современные крупные фирмы, прежде всего, должны быть направлены на потребителя, ведь потребить – залог будущего фирмы.

Для достижения баланса, большая часть функций корпоративной культуры должна приниматься участниками, как необходимое и ценное. Лишь в этом случае внутри организации будет достигнута гармония с внутренней и внешней средой.

Организационная культура не должна нести в себе постоянство, жесткость и консерватизм. Игнорировать изменения во внешней среде может лишь сильная организационная культура.

Конечно, с течением времени условия внешней среды меняются, а вместе с ними меняются внешние требования. Компания должна тщательно следить за всеми изменениями и меняться вместе с ними. Нужно формировать новые ценности, цели, задачи, требования. Категорически запрещено останавливаться на мертвой точке. Консервативно настроенные организации рискуют допустить стратегические ошибки и погубить себя. Нельзя принимать организационную культуру на все времена, так как со временем меняются ценности, и организация должна гармонично вписываться в современное общество[29].

Основной целью организации должно выступать гармоничное развитие компании, а это практически невозможно без ориентации на внешнюю среду.

1.3. Виды организационных культур

Систематизировать корпоративную культуру – довольно сложная задача, так как она многогранна и может быть описана различными параметрами. Существуют разные виды (типы) организационной культуры, которые можно привести к единой систематизации, представленной на рисунке 1.3.1.



Рисунок 1.3.1 – Виды организационных культур

Вид организационной культуры «по степени восприятия ценностей» можно, в свою очередь, разделить на стабильную и нестабильную культуру. Первая – обладает высокой степенью ответственности, присутствуют высокие заданные нормы поведения и традиции. В нестабильной же

отсутствуют ясные обозначенные представления об оптимальном, возможном, допустимом и недопустимом поведении в организации.

Второй вид «по степени интенсивности и разделяемости ценностей» подразделяется на сильные и слабые.

Существуют «сильные культуры» и «слабые культуры». Бывают случаи, когда в одной организации присутствуют и те, и другие. Определить их можно несколькими способами. Первый случай обращается к «толщине» культуры, то есть смотрит на количество участников этой группы. Во втором случае обращается внимание на степень разделяемости культуры членами организации. В последнем же случае исследуется ясность приоритетов культуры.

У данных видов культур есть определенные признаки, по которым можно понять, какая из них слабая, а какая – сильная.

Сильные культуры зачастую открытые, активные, бесспорные. Они узнаваемы по признакам принятия ценностей, изменений, которые понимаются и одобряются всеми участниками этой группы.

Ценности могут быть представлены по-разному. Чаще всего, они выступают как желательные отношения внутри самой организации, и как программы того, чего в фирме пытаются достичь[25].

Если человек горд организацией, в которой он работает, если он чувствует, что находится на свое месте, то эти факторы могут послужит для него мотивацией.

Мотивация труда – это одна из важнейших управленческих функций, заключающаяся в стимулировании работника к достижению целей предприятия через удовлетворение потребностей. В России и за рубежом подходы к трудовой мотивации существенно различаются. Зарубежные HR - менеджеры давно пришли к выводу, что сотрудники являются главной, фундаментальной ценностью компании, их нужно развивать, так как от трудового вклада каждого сотрудника зависит успех всего предприятия[11].

Слабой культура считается, если она сегментирована, не связана с общими ценностями и убеждениями, отсутствуют коммуникации, и существует различие мнений относительно организации. Кроме того, компания может страдать в случае, если подразделения внутри нее находятся в конфликте друг с другом, или же существуют группы людей, которые создают эти конфликты.

Слабой культуре присущи следующие признаки[18]:

- отсутствие четких ценностей, норм и убеждений. В этом случае людям непонятно, с помощью чего можно добиться успеха в той, или иной отрасли, в той, или иной сложившейся ситуации. Имеются лишь краткосрочные цели, ставятся краткосрочные производственные задачи, никто не интересуется дальнейшими действиями и судьбой компании;

- наличие представления о ценностях, нормах и убеждениях, но нет единого мнения о верности убеждений, важности действий. Зачастую, это происходит из-за отсутствия представлений у руководства. В этом случае такой настрой передается на нижние уровни, на самих работников. В итоге неизбежны конфликты и разрозненность;

- структурные подразделения в компании не могут найти общий язык. В этой ситуации отсутствует представление о единой точке зрения. Например, отдел маркетинга считает, что необходимо оборачивать продукт определенным способом в определенную упаковку, в тот момент, как отдел производства считает эту упаковку неподходящей;

- руководители не способствуют и не заинтересованы в создании и дальнейшем развитии понимания важности тех или иных действий. Из-за того, что руководители принимают решения, противоречащие друг другу, персонал демотивируется.

Внешняя адаптация и внутренняя интеграция являются двумя важнейшими функциями, выполняемыми корпоративной культурой. В каждой из функций при помощи организационной культуры решаются различные задачи, обеспечивающие интеграцию и адаптацию.

Чтобы обеспечить внутреннюю интеграцию, организационная культура решает следующие задачи[10]:

- создание общего языка, понятного для всех;
- установление условий вхождения в группы и исключения из них, создание границ группы;
- принципы наделения властью и лишения этих прав участников группы;
- установление определенных норм, неформально регулирующих отношения между полами, между старшими и младшими участниками этой команды;
- установление критерий оценок желательного и нежелательного поведения персонала.

Создание и развитие отношений организации с внешней средой, а также внешняя адаптация могут осуществляться через следующие задачи:

- 1) Создание миссий организации, отражающих главные ценности организации и являющихся основным элементом культуры;
- 2) Создание цепочки целей, преследующих организацией;
- 3) Самовыражение организации во внешней среде;

Также, виды культур можно классифицировать по содержанию доминирующих ценностей (лично-ориентированная, функционально-ориентированная), по характеристикам организации (иерархическая, клановая, рыночная и адхократическая) и т.д.

В заключении данной главы необходимо выделить то, что, несмотря на количество разновидностей классификации культур и на особенности управления ими, очень много зависит от кадрового состава организации, ведь организационная культура формируется именно людьми.

Дэвид Новак, председатель совета директоров, считает, что организационная культура является одним из важнейших двигателей компании. После длительного изучения данной темы он написал следующее: «Корпоративная культура, в которой каждый имеет значение. Мы видели это

в Southwest – у них, прежде всего – это вера в людей; в Walmart, где в одном из магазинов мы видели большой плакат, адресованный сотрудникам в одном из магазинов: «Сегодняшний курс акций (пример), завтрашний курс зависит от вас».

2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ТРАНСЛОГИСТИК»

2.1 Общая характеристика предприятия ООО «Транслогистик»

ООО «Транслогистик» зарегистрировано 18 июля 2013 года по адресу: Ставропольский край, г. Минеральные Воды, х. Садовый, ул. Ленина, д.1 и имеет статус действующего предприятия по настоящее время. Оно занимается транспортно-логистической деятельностью и оптово-розничной реализацией продовольственных и непродовольственных товаров.

Организационно-правовая форма - общество с ограниченной ответственностью.

Предприятие в соответствии с Гражданским Кодексом РФ действует на основании основного учредительного документа - Устава.

Данная организация имеет статус юридического лица, расчетный счет в банке и самостоятельный баланс.

ООО «Транслогистик» осуществляет следующие виды деятельности:

1. основные:
 - деятельность автомобильного грузового транспорта и услуги по перевозкам;
2. дополнительные:
 - перевозка грузов неспециализированными автотранспортными средствами;
 - торговля оптовая прочими пищевыми продуктами;
 - торговля оптовая прочими потребительскими товарами;
 - торговля оптовая неспециализированная;
 - перевозка грузов специализированными автотранспортными средствами;
 - аренда грузового автомобильного транспорта с водителем;
 - хранение и складирование прочих грузов;

- деятельность вспомогательная, связанная с сухопутным транспортом;
- транспортная обработка грузов;
- транспортная обработка контейнеров;
- транспортная обработка прочих грузов;
- деятельность вспомогательная прочая, связанная с перевозками;
- предоставление прочих финансовых услуг, кроме услуг по страхованию и пенсионному обеспечению, не включенных в другие группировки;
- деятельность рекламных агентств.

ООО «Транслогистик» является крупнейшей торгово-логистической сетью Северо-Кавказского федерального округа, функционирующей на потребительском рынке региона уже несколько лет.

Также, организация является дистрибьютором известных российских и зарубежных производителей.

На эффективность работы любого торгового предприятия оказывают влияние внутренние и внешние факторы среды функционирования.

Внутренняя среда организации – та часть общей среды, которая находится в ее пределах. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Изучение внутренней среды направлено на уяснение того, какими сильными и слабыми сторонами обладает организация. Сильные стороны служат базой, на которую организация опирается в конкурентной борьбе и которую она должна стремиться расширять и укреплять. Слабые стороны — это предмет пристального внимания со стороны руководства, которое должно делать все возможное, чтобы избавиться от них.

Основными факторами внутренней среды ООО «Транслогистик» являются цели, структура, задачи, технологии, персонал.

Персонал – это та основа, на которой только и возможно добиться рыночного успеха. Поэтому такой ресурс как люди, является чрезвычайно важным для устойчивого положения предприятия.

Внешняя среда является источником, который питает организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Внешними факторами являются: покупатели, поставщики и конкуренты.

Покупатель является главным определяющим фактором деятельности ООО «Транслогистик» в рыночной среде функционирования[8].

В силу специфики работы ООО «Транслогистик» покупателями выступают потребители, приобретающие услуги для личного пользования и другие торговые предприятия, индивидуальные предприниматели, занимающиеся реализацией продовольственных и непродовольственных товаров, а также муниципальные учреждения здравоохранения и образования, приобретающие товары для удовлетворения личных и хозяйственных нужд.

Стратегическая цель предприятия – обеспечение и поддержание на долгосрочной основе сильной рыночной позиции и постоянное развитие, и расширение бизнеса.

Основными целями ООО «Транслогистик» являются[28]:

1. привлечение новых клиентов;
2. заключение долгосрочных договоров с оптовыми покупателями;
3. стремление сделать каждого покупателя партнером фирмы;
4. занятие прочной рыночной позиции;
5. увеличение рыночной доли;
6. выход на новые рынки;
7. развитие транспортно-логистической и розничной торговой сети путем открытия современных торговых центров в Северо-Кавказском регионе;

8. достижение высокого уровня конкурентоспособности предприятия и конкурентных преимуществ;
9. повышение имиджа предприятия;
10. обеспечение обоснованности принимаемых управленческих решений;
11. расширение объема реализации;
12. получение прибыли.

Задачи ООО «Транслогистик» следует сформулировать по трем направлениям:

1. работа с людьми (с сотрудниками, покупателями, поставщиками);
2. работа с предметами (в данном случае это - товар, который реализует предприятие);
3. работа с информацией (ежедневный мониторинг поступающей в организацию информации из внутренних и внешних источников).

Рассматривая виды технологий, как одного из основных элементов внутренней среды, отметим, что основополагающей является посредническая технология, как и у любой другой торговой организации, функционирующей в условиях рынка.

Вся деятельность ООО «Транслогистик» базируется на исследовании покупательских позиций.

В процессе выполнения выпускной квалификационной работы и анализа деятельности предприятия, нами был составлен профиль покупателя ООО «Транслогистик».

По нашим расчетам получены следующие данные: основными покупателями и приобретателями услуг являются женщины (65,0%), мужчины занимают второе место (35,0%).

А что касается возрастного анализа, то получены следующие данные о покупателях: 15-25 лет - 5%; 26-35 лет – 15%; 36-45 лет – 30%; 46-55 лет – 30%; 56-65 лет – 15%; старше 65 лет - 2%.

Как показано на рисунке 2.1.1, предприятие «Транслогистик» сотрудничает как с предприятиями-покупателями (60,0%), так и реализует свой товар конечным потребителям (40,0%).

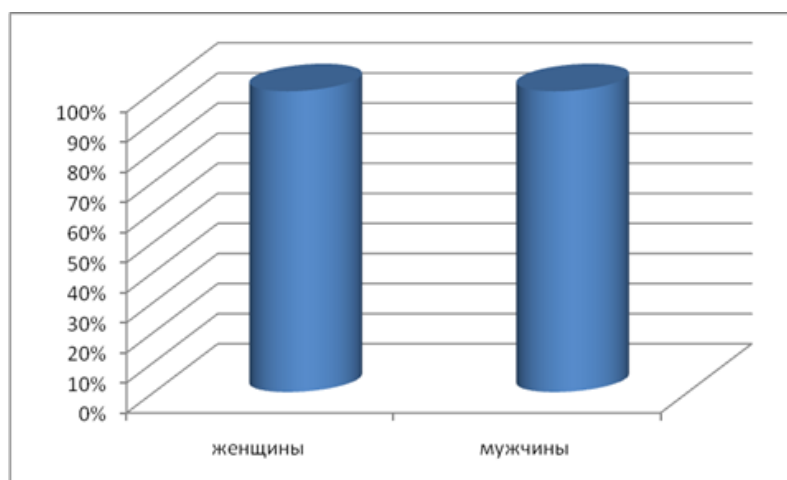


Рисунок 2.1.1 - Анализ покупателей ООО «Транслогистик»

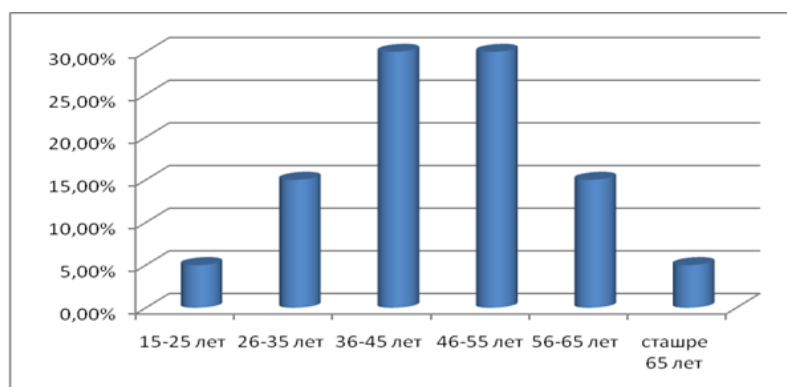


Рисунок 2.1.2 - Категории покупателей ООО «Транслогистик» по возрасту

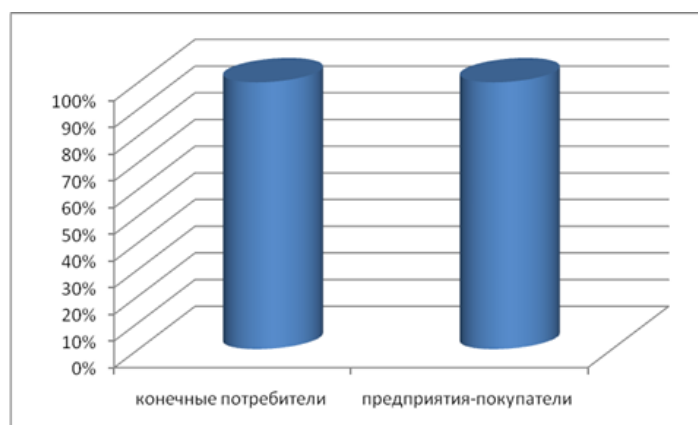


Рисунок 2.1.3 - Категории покупателей ООО «Транслогистик» по использованию

Поставщиками ООО «Транслогистик» являются ведущие российские и зарубежные производители продовольственных и непродовольственных товаров, в том числе большинство производственных предприятий, располагающихся в регионе Кавказские Минеральные Воды.

Среди основных поставщиков, осуществляющих свою деятельность в России и за ее пределами, можно отметить: комбинат «Вин-Биль-Дан», молочные комбинаты «Кубанский молочник» и «Кореновский» промышленный концерн «Тимошевский», кондитерские фабрики «Коркунов», «Красный октябрь», «Рот-Фронт», «Славянка», мясокомбинат «Микоян», «Царицыно», ликероводочный завод «Кристалл», «Меркурий», производственно-торговое предприятие «Uniliver», ОАО концерн «Калина», «Procter @Gamble» и многие другие, а региональными производителями, сотрудничающими с данной организацией, являются: ООО «Винсадский молочный завод», АО «Пятигорский молочный комбинат», ЛВЗ «Русский», ООО «Альфа-фиш», ООО «Новотерская», ООО «Пятигорский хлебзавод», ООО «Нотос», ООО «Благояр», ООО «Арнест» и многие другие производственно-промышленные предприятия.

На основании исследования факторов внутренней и внешней среды ООО «Транслогистик», составлена матрица SWOT-анализа, представленная в приложении Б.

ООО «Транслогистик» предлагает покупателям приобрести широкий ассортиментный набор товаров, включающий в себя дифференцированные ассортиментные позиции.

Для предприятия очень важно систематически, особенно в современных экономических условиях, проводить мониторинг своих сильных, слабых сторон, возможностей, а также тех угроз, которые таит в себе непредсказуемая внешняя среда с целью повышения организационно-экономической деятельности.

ООО «Транслогистик» по нашему мнению, в современных экономических условиях с данным уровнем конкурентной позиции по

отношению к основным соперникам рынка в разных сферах деятельности предпочтительны стратегия диверсификации, стратегия инноваций и концентрированного роста.

Стратегия диверсификации предпочтительна в работе по реализации продовольственных и непродовольственных товаров. Диверсификация увеличивает долю рынка предприятия за счет роста товарооборота и числа постоянных покупателей, что обеспечивает оптимальное распределение ресурсов и стабильный рост прибыли.

Реализация услуг и товаров отражает экономические связи между предприятием ООО «Транслогистик» и государством, между предприятием и другими организациями.

Для ООО «Транслогистик» выручка от реализации услуг и товаров является главным источником средств для бесперебойной работы, что требует систематического контроля над закупкой, отгрузкой и реализацией продукции, связанными с этими издержками и полученным финансовым результатом.

В процессе реализации определяется потребность в данном виде услуг и продукции на рынке; уровень спроса, выявляет конкурентоспособность, а также разрабатываются способы улучшения качества и дальнейшего развития.

Основной задачей предприятия ООО «Транслогистик» является наиболее полное обеспечение спроса клиентов на транспортную доставку грузов и конечных потребителей на высококачественные продовольственные и непродовольственные товары, реализуемые предприятием[28].

Темпы роста объема реализации продукции, повышение ее качества непосредственно влияют на величину издержек, прибыль и рентабельность предприятия.

Ежедневный учет отгрузки и реализации продукции ведется в целом по предприятию в разрезе ее видов и покупателей в натуральном и денежном выражении.

Объем реализации продукции (выполненных работ, оказанных услуг) - это основной показатель, характеризующий деятельность предприятия. Объем реализации крайне важен для установления нормированных статей затрат - расходов на рекламу, представительских расходов, а также для исчисления целого ряда налогов.

Поскольку объем реализации – это конечный результат деятельности предприятия, то учет реализации товаров, работ, услуг проводят как по предприятию в целом, так и в разрезе его структурных подразделений.

По своему экономическому содержанию объем реализованной продукции характеризует конечный финансовый результат работы предприятия, выполнения своих обязательств перед потребителями, степень участия в удовлетворении потребностей рынка.

В настоящее время важность приобретает реализация транспортных услуг и продукции по договорам поставки, как важнейшему экономическому показателю работы, определяющему эффективность, целесообразность хозяйственной деятельности предприятия.

Сведения о выполнении плана поставок, реализации (отгрузки) и прибыли ежедневно, за пятидневку или декаду представляют руководству предприятия, которые обсуждаются на совещаниях.

В таблице 1.2 отражен доход (расход) от реализации товаров и услуг за последние 3 года.

Таблица 1.2 – Доход (расход) от реализации товаров и услуг

№ п/п	Наименование	2017 год	2018 год	2019 год
1.	Выручка от реализации товаров (работ, услуг), тыс.руб	33961	56788	73097
2.	Прибыль от реализации товаров (работ, услуг), тыс.руб.	-356	1343	3182

По данным таблицы 1.2 видно, что в 2017 году предприятие получило убыток от реализации продукции и услуг, но уже в 2018 году значение этого показателя улучшилось, и предприятие уже получило прибыль в размере 1343 тыс. руб. В 2019 году прибыль предприятия увеличилась на 1839 тыс.руб. и составила 3182 тыс.руб.

В разовых договорах поставки указываются наименование, количество, ассортимент и качество поставляемой продукции, цена, порядок расчётов, срок действия договоров и другие данные. Эти договоры служат средством контроля за соблюдением условий, сроков, качество поставок и своевременностью расчётов с покупателями.

Однако существуют договоры поставок, в которых не указываются количество, ассортимент, цена реализованной продукции. В этом случае к договорам поставок прикрепляются приложения (протоколы согласования цен), в которых указываются все эти данные, в том числе и процент скидки.

Таким образом, процесс реализации завершает кругооборот хозяйственных средств предприятия, что позволяет ему выполнять обязательства перед государственным и муниципальным бюджетом, банком по ссудам, рабочими и служащими по оплате труда, поставщиками, и возмещать производственные затраты.

Объём реализации продукции с учётом выполнения договорных поставок является одним из показателей премирования работников соответствующих служб предприятия.

Ошибочно рассматривать повышение уровня заработной платы в качестве основного механизма мотивации сотрудников. На сегодняшний день наблюдается тенденция, которая показывает обратный эффект после увеличения уровня заработной платы работника примерно через 2 - 3 месяца наблюдается снижение интереса работника к трудовому процессу [1].

Кроме того, от объёма реализации зависит и величина прибыли предприятия - одного из важнейших показателей его деятельности.

Реализация продукции и оказание транспортных услуг ООО «Транслогистик» должны позволить не только возместить произведенные затраты по их доставке и сбыту, но и получить прибыль – основной источник расширения и модернизации инфраструктуры предприятия.

Маркетинговая деятельность ООО «Транслогистик» ориентирована на учет и удовлетворение требований потребителей в новых услугах и новых товарах на конкретном рынке и в его сегментах.

Одним из важнейших принципов маркетинга является комплексный подход к увязке целей с ресурсами и возможностями предприятия, выработка путей достижения целей, что становится реальным только в результате разработки программ маркетинга по продукту и по хозяйственной организации в целом. Методы разработки таких программ требуют ориентации на максимальное использование потенциальных возможностей и резервов производства[19].

Таким образом, можно с достаточным основанием подходить к маркетингу как к управленческой деятельности. Суть этой деятельности состоит в том, что она направлена на ориентацию производства на создание таких видов продукции, которые отражают требования определенных рынков

Маркетинговая деятельность ООО «Транслогистик» схематично может быть представлена следующим образом (рисунок 2.1.1).



Рисунок 2.1.1 - Этапы маркетинговой деятельности ООО «Транслогистик»

В разрезе этой схемы был проведен анализ маркетинговой деятельности ООО «Транслогистик».

В ООО «Транслогистик» маркетинговые функции выполняет маркетинговая служба, возглавляемая заместителем директора по маркетингу.

Рассмотрим схему организации маркетинговой деятельности в ООО «Транслогистик» (рисунок 2.1.2).

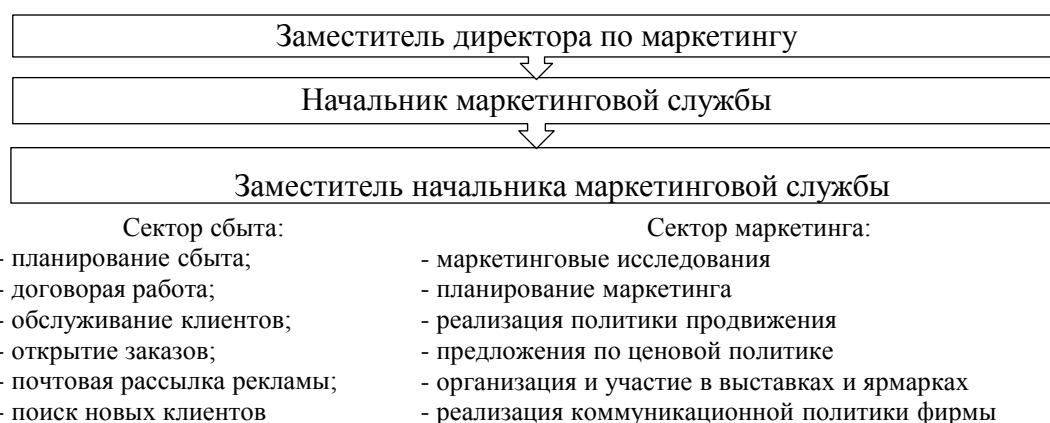


Рисунок 2.1.2 – Организация службы маркетинга в ООО «Транслогистик»

Из рисунка видно, что служба маркетинга в ООО «Транслогистик» имеет смешанную организационную структуру. То есть, с одной стороны можно видеть сектор сбыта, организованный по региональному принципу с учетом того, что продаваемая продукция (продовольственные и непродовольственные товары) реализуется на региональных (городских) сегментах рынка с разными требованиями. С другой стороны существует сектор маркетинга, в котором налицо функциональная оргструктура маркетинга.

Рассмотрим систему маркетинговых исследований в ООО «Транслогистик». Важной чертой маркетинговых исследований является то, что информация, получаемая в процессе исследования, необходима для

принятия управленческих решений[21]. Тем не менее, в ООО «Транслогистик» работа по исследованию рынков ведется в недостаточном объеме по ряду причин:

- отсутствие квалифицированного собственного персонала для проведения мероприятий по исследованию рынков (2 менеджера-маркетолога на предприятии частично выполняют данные функции либо совмещают их с другими видами деятельности);

- слишком высокие (по мнению руководства) затраты на проведение исследований силами внешних специализированных маркетинговых фирм;

- большая сложность организации взаимоотношений между субъектами рынка (поставщики, клиенты, посредники).

Тем не менее, маркетинговые исследования в ООО «Транслогистик» проводятся полностью силами собственного маркетингового персонала. В этом имеется определенный смысл, поскольку[17]:

- исследования охватывают транспортно-логистические услуги, предоставляемые фирмой и требуют ограниченного количества интервью;

- в силу специфики и многофункциональности деятельности предприятия, могут возникнуть коммуникационные трудности между предприятием и маркетинговой компанией в случае, если организация прибегнет к услугам последней;

- руководство считает целесообразным приобретение собственного опыта проведения исследований и изучения рынка;

- цены на проведение профессиональных маркетинговых исследований рынков слишком высоки.

Исследования рынков ООО «Транслогистик» включают:

- 1) исследования потенциальных возможностей собственного предприятия (анализ результатов хозяйственной деятельности, конкурентоспособности услуг /продукции предприятия, оценка перспектив роста предприятия). Эта часть маркетинговых исследований реализуется

различными структурными подразделениями фирмы и представляет собой разобщенную информацию, которая иногда является недоступной для менеджеров-маркетологов. Здесь налицо проблемы в организации управления предприятием в целом, а также взаимодействия между его структурными подразделениями;

2) изучение и анализ условий рынка (анализ спроса, предложения, анализ требований потребителей, перспектив развития рынка). Эта часть исследований реализована в ООО «Транслогистик» хуже всего. Это связано с территориальной отдаленностью объектов исследования больших их количеством (как потенциальных объектов исследования, которые в своей деятельности выбирает предприятие), ограниченностью источников вторичной информации о данных рынках, отсутствием персонала для организации работы по изучению вторичных источников маркетинговой информации и т.д.

3) изучение субъектов, форм и методов торговли (анализ и оценка деятельности фирм-поставщиков, конкурентов, изучение покупателей, изучение коммерческой практики, транспортных условий, торгово-политических условий). Эта часть исследовательской работы также разрознена между различными подразделениями, которые, к сожалению, не всегда обмениваются между собой такой информацией. Менеджер-маркетолог реализует функцию изучения конкурентов, а также изучения потребителей.

4) изучение конкурентов по рынкам производится в среднем раз в квартал либо по мере постановки задач. По результатам исследования готовится отчет с выводами, который доводится до сведения руководства. При изучении конкурентов используются такие методы сбора первичной информации как: опрос (устный и телефонный опрос), опрос почтой, анализ каталогов и прайс-листов, сайтов конкурентов, контакты на специализированных выставках, информация, предоставляемая дилерами фирмы и др.

Миссия ООО «Транслогистик» заключается в повышении конкурентоспособности компании за счет предоставления высококачественных транспортно-логистических услуг и лучших товаров, ориентированных на клиента.

Основными конкурентами ООО «Транслогистик» являются фирмы, осуществляющие доставку товаров и транспортных грузов по всей территории России, а также реализацию продовольственных и непродовольственных товаров, и старающиеся привлечь к себе клиентов с использованием разнообразных механизмов маркетинга.

Среди наиболее сильных конкурентов в торговой сфере можно назвать ритейловую сеть «Магнит», «МагМак», «Перекресток», «Золушка», ООО «КВС», ООО «Мир продуктов», «FIX PRICE» и другие.

Конкурентами в транспортно-логистической сфере являются ООО «Доставим Ко», «Транссервис», «ДОДО - Доставка», компания «СДЕК».

Степень интенсивности конкуренции характеризуется как очень высокая. Ввиду узкоспециализированного сегмента рынка, происходит жесткая борьба за потребителя. Следовательно, необходимо искать новые пути повышения конкурентоспособности. Один из таких путей – повышение уровня диверсификации продукции[20].

ООО «Транслогистик» успешно применяет такой метод, имея очень широкий ассортимент по всем видам продовольственных и непродовольственных товаров.

Изучение конечных потребителей производится посредством проведения анкетирования, опросов, пробного маркетинга, контактов на специализированных выставках и др.

Изучение посредников происходит посредством участия в личных беседах, организации ежегодных встреч, контактов на специализированных выставках и др.

Далее считается целесообразным рассмотреть деятельность ООО «Транслогистик» по формированию и реализации комплекса маркетинга.

Транспортные услуги насчитывают различные виды доставки товаров клиентам, осуществляемые ООО «Транслогистик».

Товарная номенклатура ООО «Транслогистик» насчитывает более 3000 наименований продовольственных и непродовольственных товаров.

Одной из основных составляющих товарной политики в промышленном маркетинге является внедрение инноваций.

В ООО «Транслогистик» инновационный процесс реализуется очень активно.

Ценовая политика ООО «Транслогистик» в первую очередь определяется моделью рынка. Здесь определенно можно сказать, что потребительский рынок региона (учитывая и транспортные услуги) является рынком монополистической конкуренции. Этот рынок весьма специфичен, состоит из множества покупателей и продавцов, совершающих сделки не по единой рыночной цене, а в широком диапазоне цен. Действительно рынок очень насыщен как отечественной продукцией, так и продукцией российского и зарубежного производства по разнообразнейшим ценам.

В последние годы одновременно с возрастанием роли маркетинга увеличилась роль маркетинговых коммуникаций. Действительно, эффективные коммуникации с потребителями стали ключевыми факторами успеха любой организации.

В комплексе маркетинговых коммуникаций широко используют такие методы продвижения как: реклама, стимулирование сбыта, публик рилейшнз, прямые продажи.

Предприятие ведет постоянную работу по расширению рынков сбыта. Основной упор делается на привлечение клиентов из других регионов, работа с которыми ведется одновременно в двух направлениях: расширение географии и рост объемов реализации.

В ООО «Транслогистик» отсутствует четкая стратегия сбыта, пассивно ведется поиск новых рынков сбыта. Это опять же, является следствием недостаточности маркетинговой информации и слабой организации

маркетинговых исследований. А этот факт, в свою очередь, связан с недостаточностью квалифицированных кадров в составе службы маркетинга для осуществления исследования новых перспективных рынков. Это приводит к таким последствиям как отсутствие четкой стратегии по расширению охвата рынков, которые, по мнению автора, являются достаточно перспективными в данный период.

2.2 Анализ результатов деятельности предприятия ООО «Транслогистик»

При рассмотрении основных показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «Транслогистик» за 2017-2019 годы важно проанализировать их и сделать выводы. Анализ данных показателей проводился на основании данных документов бухгалтерской отчетности предприятия: бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах (приложение 3).

Данные приложения 3 дают представление о состоянии основных экономических показателей хозяйственной деятельности предприятия. Отсюда видно, что выручка от продаж увеличилась в 2018 году по сравнению с 2017 годом на 67,2%, а в 2019 году – на 28,7%. Темп роста себестоимости реализованных товаров и услуг вырос на 10% и к 2019 году себестоимость составила 69915 тысяч рублей. Валовая прибыль изменилась, также, в лучшую сторону: из убытка в 356 тысяч она возросла до прибыли в размере 3182 тысяч рублей. Материальные ресурсы в 2018 году по сравнению с 2017 годом увеличились в 2,2 раза, а в 2019 году - на 63,4%. Также, наблюдается увеличение среднегодовой стоимости основных средств предприятия: в 2018 году она увеличилась до 1776 тыс. руб., а в 2019 году по сравнению с 2018 годом в 3,2 раза. Показатель фондоотдачи в 2018 году увеличился на 11,5%, а в 2019 году снизился на 60%. Фондоёмкость в 2017 году снизилась на 25%, а в 2019 году увеличилась на 166,7%; материалоотдача снизилась в 2018 году

по сравнению с 2017 годом на 24,1%, а в 2019 году по сравнению с 2018 - на 22,7 %; материалоемкость увеличилась в 2018 году на 35,3%, а в 2018 году - на 26,1%; выработка на одного работника в 2017 году составила 547,7 тыс. руб., в 2017 году – 887,3 тыс. руб., а в 2019 году - 961,8 тыс. руб.

По данным таблицы 2.2.1 следует, что доходы от основной деятельности предприятия ООО «Транслогистик», т.е. выручка от продаж, составляет более 90% всех доходов предприятия. Так, в 2017 году сумма выручки от реализации составила 33961 тыс. руб. (94,6% в составе всех доходов предприятия); в 2018 году – 56788 тыс. руб. (97,9% в общей структуре доходов), что на 3,3% больше, чем в 2017 году, а в отчетном периоде выручка от реализации составила 73097 тыс. руб. или 99,1%, что на 1,2% больше аналогичного периода предыдущего года.

В течение анализируемого периода наблюдается положительная тенденция роста выручки от продажи товаров и снижение величины прочих доходов в структуре общих доходов предприятия.

Прочие доходы в 2018 году по сравнению с 2017 снизились на 3,3% , а в 2019 году по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года – на 1,2%.

Необходимым элементом финансового анализа является исследование результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия, которые характеризуются суммой прибыли или убытка[16].

Прибыль является стандартом успешной работы предприятия.

Таблица 2.2.1 – Анализ финансовых результатов деятельности предприятия

тысяч рублей

Показатели	2017 год	2018 год	2019 год	Изменение за 2017-2018 гг. (+, -)		Изменение за 2018-2019 гг. (+, -)	
				тыс. руб.	Темп роста, %	тыс. руб.	Темп роста, %
Выручка от реализации товаров (работ, услуг) – НДС и акцизы, тыс.руб.	33961	56788	73097	22827	167,2	16309	128,7
Себестоимость реализованных товаров (работ, услуг), тыс.руб.	34317	55445	69915	21138	161,6	14470	126,1
Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	-356	1343	3182	1699	-	1839	237
Прибыль (убыток) от продаж	-356	1343	3182	1699	в 4,8 раза	1839	в 2,4 раза
% к получению	0	0	0	-	-	-	-
% к уплате	0	0	35	-	-	35	-
Прочие доходы	1951	1214	658	-737	62,2	-556	54,2
Прочие расходы	1402	1185	761	-217	84,5	-424	64,2
Прибыль (убыток) до налогообложения	193	1372	3044	1179	в 7 раз	1672	в 2,2 раза
Отложенные налоговые активы	16	17	2	1	106,3	-15	11,8
Отложенные налоговые обязательства	21	7	251	-14	33,3	244	в 35,9 раз
Текущий налог на прибыль	103	434	542	331	в 4,2 раза	108	124,9
Чистая прибыль отчетного года	85	914	2253	829	в 10,7 раз	1339	в 2,5 раз

По данным таблицы 2.2.1 видно, что в 2017 году предприятие получило убыток от реализации продукции и услуг, но в дальнейшем значение этого показателя улучшилось и в 2018 году предприятие уже получило прибыль в размере 1343 тыс. руб.; в 2019 году по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года прибыль от продажи продукции

увеличилась в 2,4 раза (на 1839 тыс. руб.).

Сумма показателя проценты к уплате в отчетном периоде составила 35 тыс. руб., что является негативным фактором и свидетельствует о том, что предприятие в отчетном периоде выплатило 35 тыс. руб. штрафов, пеней, неустоек.

Негативным фактором является еще и то, что за анализируемый период наблюдается отрицательная тенденция показателя прочие доходы: в 2018 году по сравнению с 2017 годом он снизился на 37,8% (на 737 тыс. руб.), а в 2019 году по сравнению с 2018 – на 45,8% .

Прочие расходы также имеют тенденцию к снижению: показатель 2018 года был меньше на 15,5%, чем показатель предыдущего (разница в 217 тыс. руб.), а показатель 2019 года стал меньше 2018 на 35,8% (на 424 тыс. руб.). Но уменьшение прочих расходов является положительным фактором, снижение данного показателя привело к увеличению суммы прибыли до налогообложения.

В 2018 году по сравнению с 2017 годом этот показатель увеличился в семь раз (на 1179 тыс. руб.), а в 2019 году сумма прибыли до налогообложения увеличилась в 2,2 раза (на 1672 тыс. руб.). Сумма показателя «отложенные налоговые активы» в 2018 году по сравнению с 2017 годом увеличилась на 1 тыс. руб. или на 6,3%; в 2019 году по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года значение данного показателя уменьшилось на 15 тыс. руб. или на 88,2%. Сумма отложенных налоговых обязательств в 2018 году уменьшилась на 66,7% (на 14 тыс. руб.), а в 2019 году возросла в 35,9 раз (на 244 тыс. руб.).

«Текущий налог на прибыль» имеет тенденцию к увеличению, что связано с увеличением прибыли до налогообложения, и в 2018 году по сравнению с 2017 годом он увеличился чуть более чем в 4 раза (или на 331 тыс. руб.), а в 2019 году – на 24,9% (или на 108 тыс. руб.). Показатель чистой прибыли также имеет положительную тенденцию: в 2018 году по сравнению с 2017 годом его значение возросло в 10 раз (на 829 тыс. руб.), а в 2019 году

– в 2,5 раз (на 1339 тыс. руб.).

В результате проведенного анализа выявлено, что почти по всем показателям, характеризующим финансовые результаты, произошли структурные изменения. Необходимо отметить, что в структуре финансовых результатов сумма прочих доходов преобладает сумму прочих расходов в 2017 году – на 284,5% (на 549 тыс. руб.), в 2018 году – на 2,1% (на 29 тыс. руб.), а в 2019 году сумма прочих расходов превышает сумму прочих доходов на 4,5% (на 138 тыс. руб.).

Результативность деятельности организации за ряд лет характеризует относительный показатель рентабельности (прибыльности), который может быть исчислен и проанализирован в динамике.

Рентабельность - это относительный показатель, определяющий уровень доходности бизнеса[30].

Анализ рентабельности и финансовых показателей имеет существенное значение для определения стратегии развития организации, критериев повышения эффективности деятельности и окупаемости вложений в активы. Он проводится на основании данных, указанных в Отчете о прибылях и убытках. Все показатели рентабельности могут рассчитываться на основе прибыли от продаж, валовой прибыли, прибыли до налогообложения, чистой прибыли по данным формы №2 бухгалтерской отчетности:

1. Рентабельность затрат (R_3) характеризуется отношением прибыли от продажи продукции (ПП) к полной себестоимости реализованной продукции (С), %:

$$R_3 = (ПП : С) * 100\%, \quad (2.1)$$

$$2016 \text{ г.: } -356 / 34317 \times 100 = -1,03$$

$$2017 \text{ г.: } 1343 / 55445 \times 100 = 2,42$$

$$2018 \text{ г.: } 3182 / 69915 \times 100 = 4,55$$

Исходя из расчетов, заметна положительная динамика коэффициентов рентабельности затрат предприятия: если в 2016 году значение

рентабельности затрат было отрицательным (-1,03%), то в 2017 году этот показатель составил 2,42%, а в 2018 году – 4,55%. Это означает, что с каждого затраченного рубля предприятие получило в 2016 году – 1 рубль 3 коп. убытка, в 2017 году 2 рубля 42 коп. прибыли, а в 2018 году – 4 рубля 55 коп. прибыли.

2. Рентабельность продаж (R_{Π}) измеряется отношением величины прибыли к объему продаж. Объем продаж выражается показателем выручки от продаж продукции за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей. Может определяться:

2.1. от прибыли от продаж (ПП):

$$R_{\Pi} = (ПП/В) \times 100\% \quad (2.2)$$

$$2016 \text{ г.: } -356 : 33961 * 100 = -1,05$$

$$2017 \text{ г.: } 1343 : 56788 * 100 = 2,36$$

$$2018 \text{ г.: } 3182 : 73097 * 100 = 4,35$$

Расчеты показателя рентабельности продаж по прибыли от продаж показали, что с каждого рубля продаж предприятием получено в 2016 году 1 рубль 5 коп. убытка, в 2017 году 2 рубля 36 коп. прибыли, в 2018 году – 4 рубля 35 коп. прибыли.

2.2 от прибыли до налогообложения (ПН):

$$R_{\Pi} = (ПН/В) * 100\% \quad (2.3)$$

$$2016 \text{ г.: } 193 : 33961 * 100 = 0,57$$

$$2017 \text{ г.: } 1372 : 56788 * 100 = 2,42$$

$$2018 \text{ г.: } 3044 : 73097 * 100 = 4,16$$

В связи с полученными расчетами можно сделать вывод о том, что на предприятии наблюдается улучшение эффективности предпринимательской деятельности: в 2016 году с каждого рубля продаж получило 57 коп. прибыли, в 2017 году – этот показатель увеличился и составил 2 рубля 42

коп. с каждого рубля продаж, а в 2018 году – 4 рубля 16 коп. с каждого рубля продаж.

2.3 от чистой прибыли (ЧП):

$$R_{\Pi} = (\text{ЧП}/B) * 100\% \quad (2.4)$$

$$2016 \text{ г.: } 85 : 33961 * 100 = 0,25$$

$$2017 \text{ г.: } 914 : 56788 * 100 = 1,61$$

$$2018 \text{ г.: } 2253 : 73097 * 100 = 3,08$$

Коэффициент рентабельности продаж, исчисленный по прибыли до налогообложения в 2016 году (0,57%) выше уровня рентабельности продаж, исчисленной по прибыли от продажи (-1,05%), так как на формирование показателя прибыли до налогообложения огромное влияние оказало положительное сальдо от прочей деятельности предприятия. В 2017 году показатель рентабельности продаж, рассчитанный по прибыли до налогообложения (2,42%) выше уровня рентабельности продаж, рассчитанной по прибыли от продаж (2,36%), что также объясняется влиянием положительного сальдо от прочей деятельности. В 2018 году значение коэффициента рентабельности продаж по прибыли до налогообложения (4,16%) ниже уровня рентабельности продаж, исчисленной по прибыли от продажи (4,35%), разница объясняется отрицательным сальдо от прочей деятельности. Значение коэффициента рентабельности продаж, исчисленного по чистой прибыли, ниже предыдущих показателей, поскольку отражается «давление налогового пресса» на доходы предприятия.

3. Коэффициенты рентабельности капитала исчисляются отношением величины прибыли к среднегодовой величине капитала и его составных частей.

При расчете коэффициентов используется прибыль до налогообложения (ПН), чистая прибыль (ЧП).

В зависимости от вида капитала различают показатели рентабельности:

а) Рентабельность всего имущества ($R_{И}$) – как отношение прибыли до налогообложения предприятия к среднегодовой стоимости имущества предприятия. Коэффициент показывает, сколько денежных единиц прибыли получено предприятием с единицы стоимости имущества (активов) независимо от источников привлечения средств. Для расчета коэффициента рентабельности всего имущества необходимо рассчитать среднегодовую стоимость имущества:

Среднегодовая стоимость имущества анализируемого предприятия по данным бухгалтерского баланса составила:

$$I_{CP} = \frac{(ВБн + ВБк)}{2}, \quad (2.5)$$

$$2016 \text{ г.: } \frac{(7748 + 7049)}{2} = 7398,5 \text{ тыс. руб.}$$

$$2017 \text{ г.: } \frac{(7049 + 15381)}{2} = 11215 \text{ тыс. руб.}$$

$$2018 \text{ г.: } \frac{(15381 + 30196)}{2} = 22788,5 \text{ тыс. руб.}$$

Рентабельность всего имущества составила:

$$R_{И} = (ПН : I_{CP}) * 100\%, \quad (2.6)$$

$$2016 \text{ г.: } 193 : 7398,5 * 100 = 2,61$$

$$2017 \text{ г.: } 1372 : 11215 * 100 = 12,23$$

$$2018 \text{ г.: } 3044 : 22788,5 * 100 = 13,36$$

Данные полученных расчетов позволяют сделать следующие выводы: в целом по предприятию наблюдается улучшение использования имущества. С каждого рубля средств, вложенных в активы, предприятие получило в отчетном году прибыли больше, чем в предыдущих периодах: в 2016 году каждый вложенный в имущество рубль приносил 2 рубля 61 коп., в 2017 году

– уже 12 рублей 23 коп., а в 2018 году каждый вложенный в имущество рубль приносил 13 рублей 36 коп.

б) Рентабельность Собственного капитала ($R_{СК}$) вычисляется отношением чистой прибыли к среднегодовой стоимости собственного (акционерного) капитала. Коэффициент играет важную роль при оценке уровня котировки акций акционерных компаний на бирже.

Для расчета данного коэффициента необходимо найти среднегодовую стоимость собственного капитала, определяемую как среднеарифметический итог собственных источников средств предприятия (итог III раздела пассива баланса) на начало ($СК_{Н}$) и конец ($СК_{К}$) анализируемого периода, тыс. руб.:

$$СК_{СР} = \frac{(СК_{Н} + СК_{К})}{2}, \quad (2.6)$$

$$2016 \text{ г.: } \frac{(1544 + 1629)}{2} = 1586,5 \text{ тыс. руб.}$$

$$2017 \text{ г.: } \frac{(1629 + 2543)}{2} = 2086 \text{ тыс. руб.}$$

$$2018 \text{ г.: } \frac{(2543 + 4796)}{2} = 3669,5 \text{ тыс. руб.}$$

Рентабельность собственного капитала составила:

$$R_{СК} = (ЧП : СК_{СР}) * 100\%, \quad (2.7)$$

$$2016 \text{ г.: } 85 : 1586,5 * 100 = 5,36$$

$$2017 \text{ г.: } 914 : 2086 * 100 = 43,86$$

$$2018 \text{ г.: } 2253 : 3669,5 * 100 = 61,4$$

Сведем все полученные данные в таблицу динамики коэффициентов рентабельности (таблица 2.2.2)

Таблица 2.2.2 – Динамика коэффициентов рентабельности

Показатели	2016 год	2017 год	2018 год	Изменение за 2016– 2017 гг.	Изменение за 2017 – 2018 гг.
1.Рентабельность затрат	-1,03	2,42	4,55	1,39	2,13
2.Рентабельность продаж по прибыли от продажи	-1,05	2,36	4,35	1,31	1,99
3.Рентабельность продаж по прибыли до налогообложения	0,57	2,42	4,16	1,85	1,74
4.Рентабельность продаж по чистой прибыли	0,25	1,61	3,08	1,36	1,47
5.Рентабельность имущества	2,61	12,23	13,36	9,62	1,13
6.Рентабельность собственного капитала	5,36	43,82	61,40	38,46	17,58

При расчете данного показателя также выявлена положительная тенденция.

Рентабельность собственного капитала повысилась в 2017 году по сравнению с 2016 годом на 38,50 пункта, а в 2018 году по сравнению с 2017 – на 17,58 пункта. Это говорит о том, что в 2017 году каждый вложенный в собственный капитал рубль стал приносить на 38 рублей 50 копеек больше прибыли, чем в предыдущем. Следовательно, в отчетном 2018 году предприятие с каждого вложенного в собственный капитал рубль получило на 17 рублей 58 копеек больше прибыли, чем в предыдущем периоде.

Данные таблицы 2.2.4 позволяют сделать следующие выводы.

В целом по предприятию наблюдается улучшение экономической эффективности его деятельности. Произошло увеличение уровня рентабельности затрат как в 2017, так и в 2018 году. Это говорит о снижении темпов прироста затрат и является положительным фактором, так как следствием этого снижения затрат является повышение прибыльности вкладываемых в производство средств.

Положительным моментом также является повышение показателей рентабельности продаж, рассчитанных от различных показателей прибыли,

что говорит о повышении эффективности предпринимательской деятельности.

Наблюдается заметное увеличение показателей рентабельности имущества по годам, что говорит об увеличении эффективности использования имущества.

Значительное увеличение показателя рентабельности собственных средств в отчетном и предыдущем периодах свидетельствует о рациональной политике предприятия в области собственного капитала, так как значения данного показателя намного выше значений показателя рентабельности всего капитала, и говорит о достаточности собственных средств предприятия и эффективном их использовании.

2.3 Анализ структуры управления предприятием и кадрами

Организационная структура, как основной элемент внутренней среды исследуемой нами организации представляет собой иерархическое построение звеньев и уровней управления, обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами.

Проблемы обеспечения эффективного управления современными предприятиями являются актуальными вне зависимости от условий ведения бизнеса. Внешние и внутренние факторы, воздействующие на функционирование и развитие предприятий, определяют содержание проблем развития и принятие соответствующих решений, а также формируют различную структуру управленческих приоритетов собственников и менеджеров организаций[13].

Кроме того, существенное изменение условий внешней и внутренней среды современных фирм может приводить к разбалансировке управленческих механизмов, снижению степени соответствия системы менеджмента новым реалиям и, как следствие, снижению эффективности деятельности.

Реструктуризация на сегодняшний день является одним из направлений, позволяющим предприятию преодолеть негативные явления в его работе и выйти на новый уровень.

Особенность современного менеджмента состоит в его направленности на обеспечение рационального ведения хозяйства на уровне предприятия в условиях дефицитности ресурсов, необходимости достижения высоких конечных результатов с минимальными затратами, оптимальной адаптации предприятия к новым рыночным условиям.

Система управления, отвечающая таким требованиям, как логика и закономерности социально-экономического развития, должна быть гибкой и эффективной. Этим обусловлено постоянное совершенствование менеджмента организаций в соответствии с объективными требованиями предложения и реализации товаров, усложнением хозяйственных связей и обострением проблемы сбыта, повышением роли потребителя в формировании параметров продукции, ускоряющимися научно-техническим прогрессом.

Изменение условий производственной деятельности, необходимость адекватного приспособления к ней системы управления воздействуют на организационную структуру предприятия и ведут к перераспределению функций управления по уровням ответственности, формам их взаимодействия.

Существует множество видов организационных структур, с присущими им достоинствами и недостаткам, однако некоторые из них не могут претендовать на исключительную эффективность в организации торгового и управленческого процесса, вследствие специфики организации управленческих связей между подразделениями и различными уровнями управления.

Выбор параметра организационного дизайна фирмы зависит от многих факторов, обусловленных ее внешней и внутренней средой.

ООО «Транслогистик» имеет линейно-функциональную организационную структуру, которую можно представить в следующем виде (рис. 2.3.1):

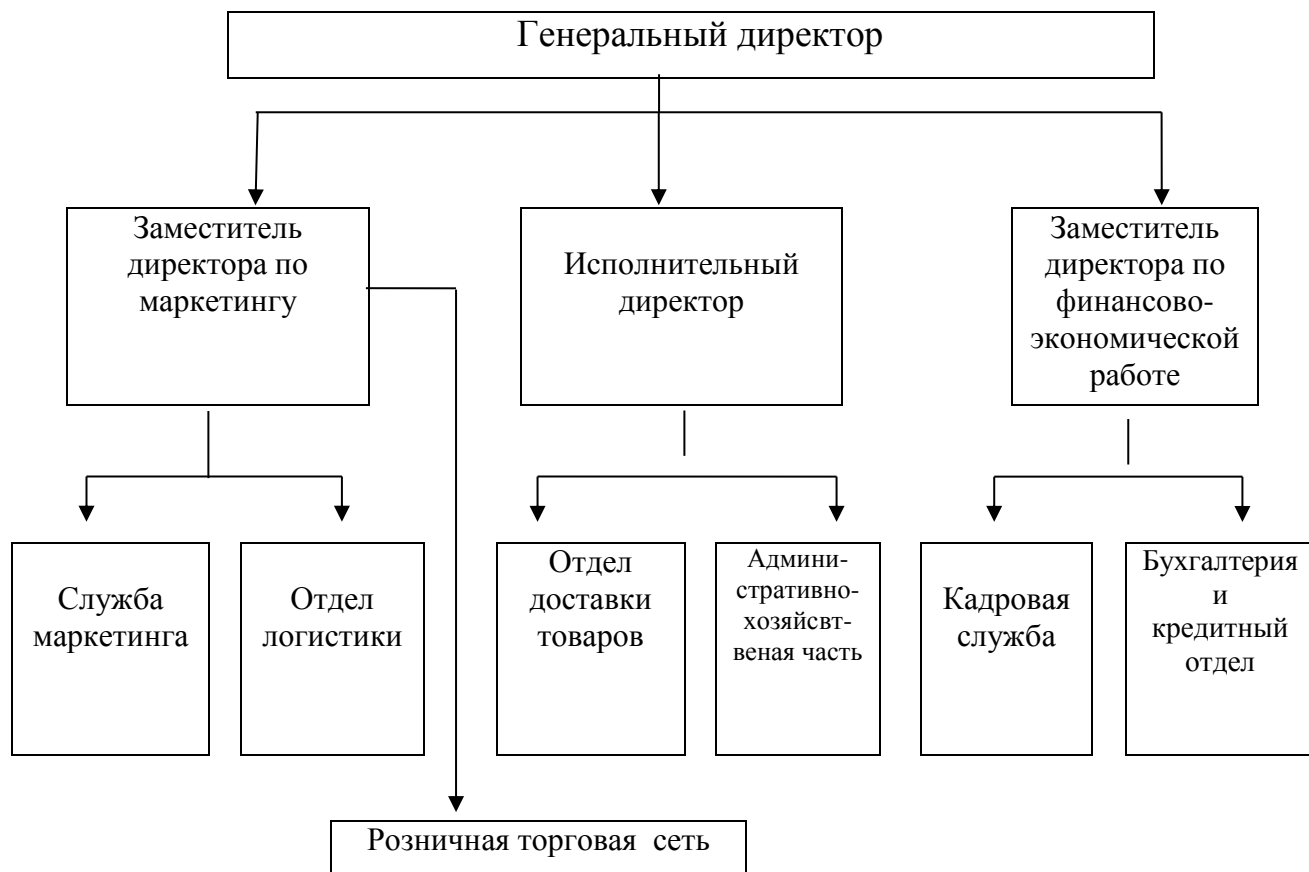


Рисунок 2.3.1 - Организационная структура ООО «Транслогистик»

В настоящее время в рамках организационного построения предприятия наблюдается линейно-функциональное подчинение.

В линейно-функциональных структурах, как правило, отлично реализуется принцип единоначалия. Структурные подразделения организованы по линейному принципу. Также данная организационная структура обладает широкими возможностями для рационального сочетания децентрализации и централизации.

Типичные уровни управления в данной структуре: высший уровень (институциональный) – генеральный директор.

Деятельность руководителя обуславливается стратегиями и целями развития системы в целом. На данном уровне управления реализуется значительная часть внешних связей. Очень велика роль личности, ее харизмы, мотивации и, конечно же, профессиональных качеств.

Средний уровень (управленческий) – объединяет руководителей среднего звена, которые решают функциональные задачи.

Низовой уровень (производственно-технический) – объединяет руководителей низового звена, которые находятся непосредственно над исполнителями. Коммуникации на данном уровне преимущественно межгрупповые и внутригрупповые.

Основные преимущества структуры управления ООО «Транслогистик»:

1. значительное высвобождение линейного менеджера от углубленного анализа проблем;
2. глубокая подготовка планов и решений;
3. широкие возможности привлечения экспертов и консультантов;
4. сочетание преимуществ функциональной и линейной структур.

Основные недостатки структуры управления ООО «Транслогистик»:

1. нет тесного взаимодействия между структурными подразделениями на горизонтальном уровне;
2. чрезмерно развита управленческая вертикаль (выраженная тенденция к чрезмерной централизации);
3. недостаточно четкая ответственность подразделений;
4. конкуренция за ресурсы (которая часто порождает внутриорганизационные конфликты).

Кадровую работу регулирует большое количество нормативно-правовых документов.

Основным документом, регулирующим трудовые отношения является Трудовой кодекс РФ.

В процессе кадровой работы руководство ООО «Транслогистик» опирается на Положения трудового кодекса.

Кодекс, устанавливает права и обязанности работника и работодателя, регулирует вопросы охраны труда, профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации, трудоустройства, социального партнерства. Закрепляются правила оплаты и нормирования труда, порядок разрешения трудовых споров.

Также при осуществлении кадровой работы предприятие руководствуется Федеральным законом № 152-ФЗ от 27.07.06 «О персональных данных». Закон создает правовую основу обращения с персональными данными физических лиц в целях реализации конституционных прав человека, в том числе права на неприкосновенность частной жизни, личную и семейную тайну. Персональными данными признаются любые сведения о физическом лице, в том числе его фамилия, имя, отчество, год, месяц, дата и место рождения, адрес, семейное, социальное, имущественное положение, образование, профессия, доходы, другая информация

В процессе осуществления деятельности кадровая служба предприятия также опираются на следующие нормативно-правовые документы:

1. Федеральный закон от 27 июля 2006 г. № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации»;
2. Федеральный закон от 22 октября 2004 г. № 125-ФЗ «Об архивном деле в Российской Федерации»;
3. Федеральный закон от 29 июля 2004 г. № 98-ФЗ «О коммерческой тайне»;
4. Федеральный закон от 10 января 2002 г. № 1-ФЗ «Об электронной цифровой подписи»;
5. Распоряжение Правительства РФ от 21 марта 1994 г. № 358-р «О сохранности документов по личному составу высвобождаемых работников»;

6. ГОСТ Р 6.30-2003. Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов;

Все формы управленческой деятельности отражаются в документах, выступающих способом и средством реализации возложенных на руководство управленческих функций.

В состав кадровой документации ООО «Транслогистик» входят следующие документы:

1. трудовой договор (контракт);
2. приказ (распоряжение) о приеме на работу (форма №Т-1);
3. личная карточка (форма № Т-2);
4. штатное расписание (форма (№ Т-3)
5. приказ (распоряжение) о переводе на другую работу(форма№Т-5);
6. приказ (распоряжение) о предоставлении отпуска (форма № Т-6);
7. приказ (распоряжение) о прекращении трудового договора (контракта) (форма № Т-8);
8. табель учета рабочего времени (форма № Т-13);
9. личные заявления работников предприятия;
10. графики отпусков;
11. положения о структурных подразделениях;
12. коллективные договоры;
13. регламенты работы;
14. должностные инструкции;
15. инструкции по видам деятельности;
16. правила внутреннего трудового распорядка.

Следует отметить, что персонал – это та основа, на которой только и возможно добиться рыночного успеха. Поэтому такой ресурс как люди, является чрезвычайно важным для устойчивого положения предприятия.

Рассматривая работу персонала ООО «Транслогистик» необходимо

учесть, что все сотрудники осуществляют свою трудовую деятельность на достижение определенных целей как личных, так и организационных.

Эффективность их работы можно определить тем, насколько цели каждого работника соответствуют общефирменным целям[9].

Кадровый состав фирмы «Транслогистик» скомплектован в соответствии с утвержденным штатным расписанием, и в настоящее время составляет 96 человек.

Таблица 2.3.1 - Обеспеченность предприятия кадрами и структура персонала предприятия

Категории персонала	Среднесписочная численность персонала, чел.		Отклонение (+,-), Чел	Удельный вес категорий персонала в общей численности, %		Темп роста, %
	2017 год	2018 год		2017 Год	2018 Год	
	Руководители высшего звена	3		4	+ 1	
Руководители подразделений	5	6	+ 1	6,6	6,2	120,0
Специалисты	40	46	+ 6	52,6	48,0	115,0
Рабочие	28	40	+ 12	36,9	41,7	142,8
Итого	76	96	+ 20	100,0	100,0	126,3

По результатам проведенных исследований видно, что темп роста общей численности персонала ООО «Транслогистик» за 2017-2018 год составил 126,3%. Наибольшее увеличение удельного веса наблюдается у категории «специалисты» - 48%, что положительно характеризует деятельность предприятия.

Говоря о развитии организационной культуры ООО «Бриз-Сервис», следует отметить, что у данной фирмы имеются возможности для совершенствования уже имеющихся элементов культуры.

3. РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ООО «ТРАНСЛОГИСТИК» КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

3.1. Проблемы функционирования организационной культуры ООО «Транслогистик»

Организационная культура – это правила игры внутри организации, нормы, которыми руководствуются все работники при общении друг с другом и вообще в своей работе. Успешность компании, в первую очередь, определяется развитием организационной культуры. Компания сравнима с человеком, о котором судят по его ценностям, поведению и установкам, а по компании судят по развитию ее организационной культуры.

Организационная культура есть в каждой компании, даже в самой малочисленной, коллектив которой не превышает пяти человек. Не существует понятия «отсутствие организационной культуры», она есть, но очень слаба. Внутри каждого коллектива есть ценности, нормы поведения, обычаи, традиции и прочее. Все это вырабатывается со временем, обуславливаясь существованием самого коллектива[1].

Решившись на целенаправленное формирование организационной культуры, руководству необходимо в первую очередь решать вопросы стратегии, направления организации, способов достижения целей. После решения этих задач можно формулировать ценности, отвечающие целям организации, которые положат в основу организационной культуры фирмы.

Насколько существующая организационная культура способствует развитию компании - это уже другой момент. Ее нельзя убрать, но ею можно управлять и корректировать. Организацией работы коллектива, принципами функционирования в компании занимаются руководители различных звеньев. Ведь сотрудники – это главный трудовой ресурс компании, который

приносит прибыль. В первую очередь от трудового коллектива зависит, насколько будет успешна компания, какая будет ее репутация, размер прибыли, общий имидж компании.

Фирма – это сотрудники компании. Значительно лучше уважить и удовлетворить потребности торгового персонала, чем бороться с саботажниками и увольнениями.

В российских компаниях практически невозможно встретить документ, регламентирующий организационную культуру на предприятии. Это пережитки времен СССР, когда этому не придавалось особого значения.

Многие зарубежные компании поняли значимость этого документа и его соблюдения.

Организационная культура в СССР была ключевым моментом на предприятии, только называлась она несколько иначе. Основой было государство и его интересы, а организационная культура – это идеология государства. За соблюдением культуры следили строго, и могли уволить за ее нарушение.

На сегодняшний день наблюдается либеральная политика компаний в отношении работников и соблюдении организационной культуры.

Для различных предприятий характерно наличие различных видов структур управления. Но, в большинстве случаев, выделяют несколько универсальных видов корпоративных структур управления, например: линейная, линейно-штабная, линейно-функциональная, функциональная, матричная. Нельзя забывать о том, что выбор структуры управления зависит от поставленных стратегических планов организации.

Организационная структура регулирует такие действия, как:

- разделение задач по отделам и подразделениям;
- компетентность решения тех или иных задач;
- общее взаимодействие всех элементов.

Структура управления ООО «Транслогистик» не имеет особо сложных элементов. В данной организации подбор и прием персонала на работу

тщательно контролируется генеральным директором ООО «Транслогистик», Неделько Владимиром Ивановичем, либо его заместителем. Иерархия управления не сложная, имеет линейно-функциональную структуру.

ООО «Транслогистик» имеет круглую печать со своим полным фирменным наименованием на русском языке, имеет штампы и бланки с фирменным наименованием, зарегистрированные в уставном порядке товарные марки и другие средства индивидуализации.

Организационной структурой определяется ответственность работников, их роли и задачи. Благодаря ей достигается порядок и дисциплина внутри коллектива, а дальнейшие действия осуществляются с важнейшими функциями менеджмента: организацией, планированием, контролем и мотивацией.

Все решения в ООО «Транслогистик» принимаются путем обсуждения, высказывания предложений и вынесения решений. Основой для принятия решений, как и полагается, является взаимное доверие, видение общей цели и взаимопонимание. Распределение работы между сотрудниками происходит согласно характера решаемых проблем. Но, так или иначе, организации требуется серьезная работа по подготовке таких решений. Это возможно путем дополнительного обучения персонала, устранения обособленности друг от друга и проведения собраний.

Если же рассматривать особенности управления персоналом, то можно точно сказать, что в данной организации персонал является одним из важнейших ресурсов компании, занимающихся продажами продуктов и оказанием услуг. ООО «Транслогистик» на рынке недавно, всего 7 лет, но уже очень популярна в Минеральных Водах и на территории всего Ставропольского края. В организации работает свыше 90 человек.

Руководитель данного предприятия выполняет не только функции начальника, но и планирует, координирует работу, а также мотивирует работников на эффективную работу.

В ООО «Транслогистик» существует несколько способов мотивации:

- награждение почетными дипломами и памятным подарками;
- выплата премий;
- выплата надбавок.

Это список того, что начальник может дать своего подчиненному. Но есть и то, чего работник может добиться сам в процессе работы: чувство самоуважения, ощущение значимости на работе, достижение результата[12].

Но самым эффективным способом мотивации, все же, оказался способ материального вознаграждения. За эффективно, быстро и качественно выполненную работу подчиненный получает надбавку к заработной плате. Работники ООО «Транслогистик» получают заработную плату, состоящую из оклада и процента от продаж или оказания услуг. Точную информацию о размере средней заработной платы узнать не удалось, так как данная информация не подлежит огласке.

Организационная культура ООО «Транслогистик» достаточно хорошо развита, так как неоднократно был доказан факт того, что организационная культура приближает компанию к высотам, которые она хочет достичь.

Организационная культура имеет свой состав, представленный на рисунке 3.1.1

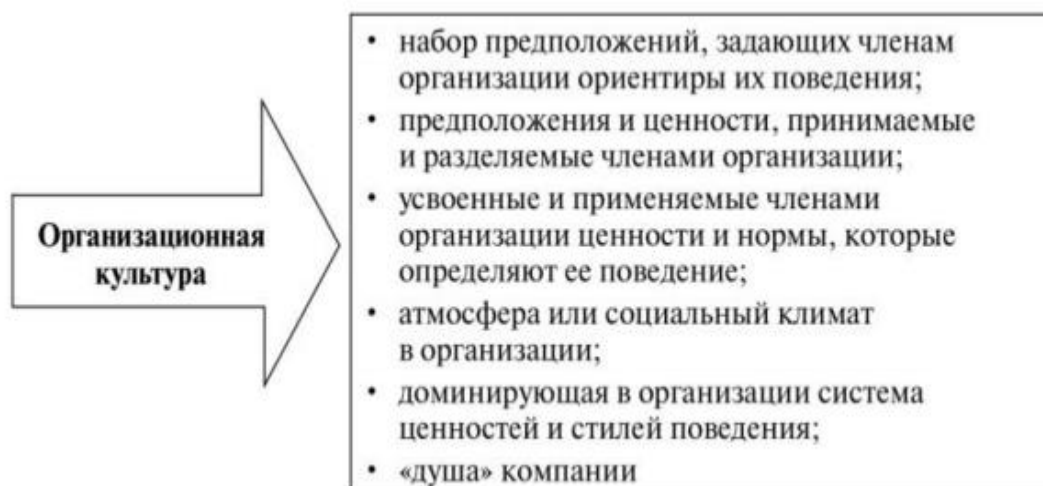


Рисунок 3.1.1 – Состав организационной культуры

Корпоративная культура предприятия сформирована не лучшим образом, так как директор и подчиненные редко контактируют. В большинстве случаев работники предоставлены сами себе.

График взаимозаменяющих работников устанавливается на договорной основе между самими работниками.

Подробнее разберем проблемы, существующие в организационной культуре предприятия.

В процессе прохождения практики и изучения деятельности ООО «Транслогистик» были выявлены проблемы, которые в последствии разделили на классы:

1. Проблемы, связанные с управлением кадрами:
 - отсутствие четкой цели для работников ООО «Транслогистик»;
 - отсутствие кодекса организационной культуры;
 - отсутствие ежедневного мониторинга эффективности и качества работы персонала
2. Проблемы, связанные с системой вознаграждений и мотивацией:
 - работники не видят смысла стараться, так как это остается незамеченным;
 - отсутствие традиций организации.
3. Атмосфера в коллективе:
 - климат между персоналом зачастую бывает напряженным.

По результатам опросов и исследований, было выяснено, что, в целом, предприятие имеет организационную культуру, но ее нужно совершенствовать. Дело в том, что корпоративная культура нацелена лишь на решение задачи, а не на поддержание организационной культуры и не «на человека». В ходе исследований были обнаружены проблемы, решение которых в ближайшие сроки возможно. Полностью же устранить данные проблемы можно лишь путем либо усовершенствования существующей организационной культуры, либо созданием новой, адаптированной под данную организацию.

Для решения выявленных проблем нами предложены следующие мероприятия: создание Кодекса организационной культуры и организация выездных туристических прогулок для всего коллектива, о которых рассказано в подпункте 3.2.

3.2 Мероприятия по совершенствованию организационной культуры

При разработке и внедрении комплекса мероприятий, направленных на совершенствование организационной культуры ООО «Транслогистик», нами рекомендовано принять во внимание следующие обстоятельства:

1. подобный объем работы может быть качественно проведен только с привлечением консультантов по процессу (нужен «свежий» взгляд, эти люди не находятся внутри самой организации и при этом не связаны формальными и неформальными производственными обязательствами перед работниками);

2. привлечение только специалистов самой организации для выполнения данной работы в принципе не позволяет надеяться на достижение желаемого конечного результата (это люди системы, они уже работают в заданном режиме, существует определенная субординация) [23].

Необходимо отметить, что организационная культура любого торгового предприятия представляет собой большую область явлений материальной и духовной жизни коллектива: доминирующие в нем моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, традиции, которые формируются с момента образования организации и разделяются большинством ее сотрудников.

Из-за проблем, выявленных с помощью анализа исследования организации, был разработан Кодекс организационной культуры – документ, регламентирующий ценности, нормы, традиции и убеждения, необходимые для развития организационной культуры. Он послужит началом

установления принципов, определяющих деловое поведение работников компании.

Кодекс содержит в себе объясненную систему мер, которая направлена на развитие организационной культуры и решение обозначенных проблем (приложение 4).

Вводимый в ближайшее время Кодекс организационной культуры будет выполнять следующие функции:

- обеспечение взаимосвязи компании – функция, позволяющая повысить взаимопонимание и согласованность между разными уровнями организации;
- ускоренная адаптация новых работников, помощь скорейшего «входа» в коллектив.

Анализ моделей организационной культуры, изложенных в литературе, показал, что общим недостатком является стремление авторов создать универсальную, общую для любой предпринимательской структуры, организационную культуру. Однако, в силу многоаспектности воздействия организационной культуры, а также ее зависимости от факторов внутренней и внешней организационной среды едва ли может быть найдена единственно верная для всех многообразных условий модель формирования организационной культуры.

На основе анализа организационной культуры исследуемого нами предприятия, можно определить последовательность работы мероприятий по ее совершенствованию по следующей схеме (рисунок 3.2.1):

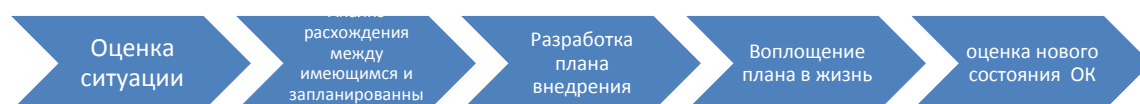


Рисунок 3.2.1 – Схема мероприятий по совершенствованию организационной культуры ООО «Транслогистик»

Нам представляется, что это одна из возможных моделей управления организационной культурой, которая будет эффективна для данного предприятия.

Предлагаемая автором модель управления включает пять организационных этапов (рисунок 3.2.2).

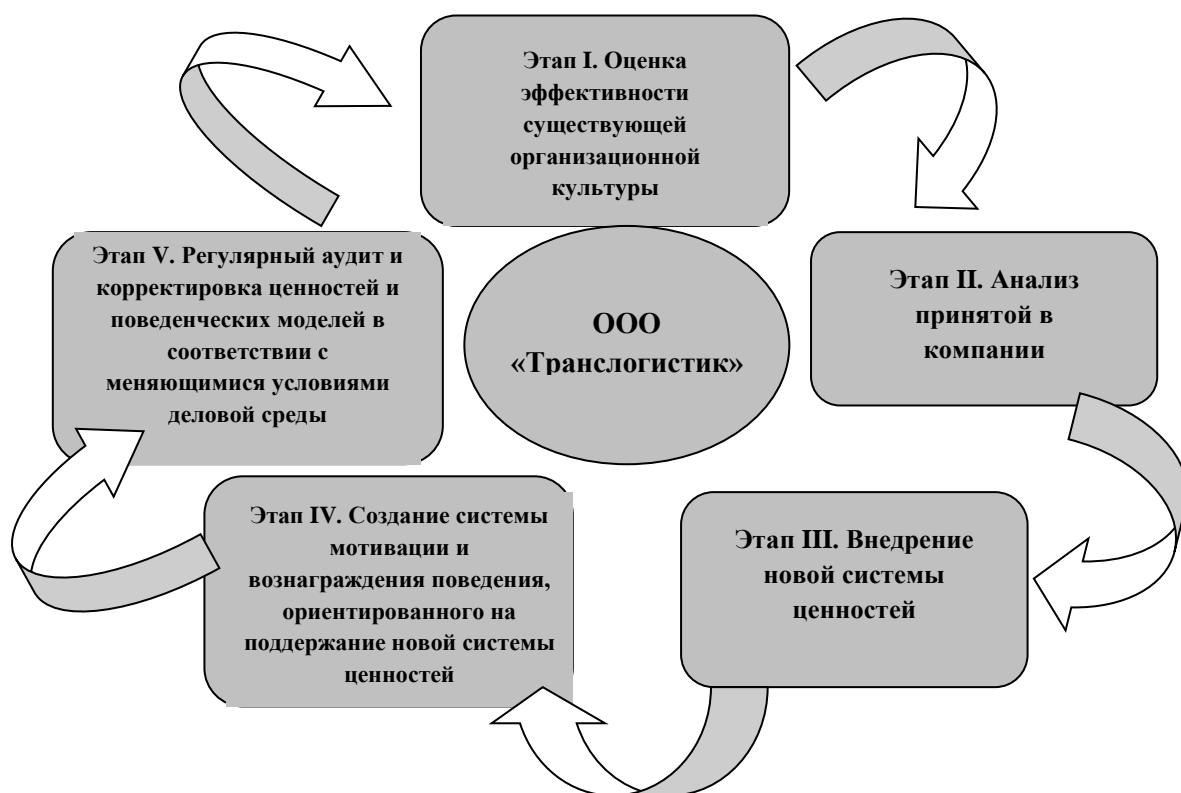


Рисунок 3.2.2 - Модель процесса формирования эффективной организационной культуры для ООО «Транслогистик»

Охарактеризуем предложенную модель в рамках всех отмеченных этапов.

Этап I. Оценка эффективности существующей организационной культуры, включает в себя следующие направления:

- а) формирование группы экспертов для анализа существующей культуры не из числа сотрудников организации;
- б) анализ существующей культуры с применением методики ситуационной балльной оценки;
- в) принятие решения о необходимости организационных изменений.

Этап II. Анализ принятой в организации системы ценностей на соответствие стратегическим целям для формирования новой эффективной организационной культуры:

- а) построение профилей существующей и желаемой культур;
- б) выявление негативных ценностей, подлежащих искоренению;
- в) выделение позитивных ценностей, подлежащих дальнейшему развитию;
- г) выявление недостающих ценностей, способствующих реализации стратегических целей предпринимательской организации;
- д) формирование новой системы ценностей.

Этап III. Внедрение новой системы ценностей, соответствующей эффективной организационной культуре:

- а) корректировка работы персонала с учетом новой системы ценностей;
- б) разработка поведенческих моделей и организационных процедур, поддерживающих существующие позитивные ценности;
- в) разработка организационных мероприятий, способствующих искоренению существующих негативных ценностей;
- г) интеграция недостающих позитивных ценностей в организационную культуру.

Этап IV. Формирование системы мотивации и вознаграждения поведения сотрудников, ориентированных на поддержание новой системы ценностей.

Этап V. Регулярный аудит и корректировка ценностей и поведенческих моделей в соответствии с меняющимися условиями деловой среды.

Для диагностики существующей культуры может быть использована существующая концепция ситуационной балльной оценки. Суть ее состоит в том, чтобы эффективности использования каждого элемента организационной культуры присвоить определенный балл. Поскольку организационная культура отражает коллективные базовые представления,

то при проведении рейтинговой оценки необходима экспертная группа сотрудников, которые произведут оценку элементов организационной культуры по пятибалльной системе (рисунок 3.2.3):



Рисунок 3.2.3 – Система оценки элементов организационной культуры
Для анализа и измерения масштабов культуры, по мнению автора, можно использовать все известные подходы:

1. погружение в культуру организации;
2. выявление элементов культуры через использование документов, беседы с сотрудниками и т.п.;
3. использование вопросников, анкет.

Применение различных подходов в оценке культуры позволяет получить объективную достоверность при ее идентификации. Если результаты, полученные при использовании различных подходов, совпадают, можно говорить о солидности и надежности результатов.

Поскольку при проведении исследования невозможно учесть все аспекты организационной культуры, из всего многообразия характеристик автор предлагает принимать в расчет шесть, наиболее значимых и емких измерителей:

1. стратегические акценты, которые содержат планы и направления действий, обязательства по осуществлению действий для достижения поставленных целей;
2. подбор, оценка кадров и учет их продвижения;
3. стиль управления, который характеризует отношение к работникам и сложившиеся условия труда;
4. структура или внутренняя композиция организации по подразделениям, иерархическая субординация подразделений и распределение власти между ними;
5. критерии успеха и системы стимулирования, которые показывают, за что вознаграждается и чувствуется;
6. эффективность информационной системы организации, коммуникационная связь между сотрудниками и подразделениями, система принятия решений, правил и процедур управления.

Комбинация этих измерений, по нашему мнению, отражает фундаментальные культурные ценности и способ выполнения организацией своих функций в достижении стратегических целей. Следует при этом заметить, что при диагностике и оценке организационной культуры не исключается возможность добавления новых факторов, имеющих отношение к её измерениям. Необходимость использования дополнительных факторов всегда можно аргументировать[24].

Следующим предложением является корпоративный туризм. Данный вид поездок зародился еще в 80-е годы. Руководство крупных компаний самостоятельно организовывало совместные с коллегами поездки, брало в аренду для нужд предприятия виллы, выкупало особняки.

С развитием туризма организацию таких мероприятий доверили в руки профессионалов. Таким образом появились специализированные агентства, которые занимались исключительно корпоративным туризмом.

Постепенно к таким турами присоединились фотографы, видеографы, экскурсоводы.

Позже выяснилось, что информация, полученная вне самой организации, в неформальной обстановке воспринимается и усваивается гораздо лучше.

Приблизительно в 90-е годы корпоративный туризм появился в России. Выходные, или недельный тур в горах Грузии или на природе Дагестана мотивирует коллектив гораздо лучше, чем квартальная премия или несколько отгулов.

Проведение корпоративных туров несет в себе целый ряд задач. Конечно же, на первом месте стоит отдых. Общение с коллегами, так же, немаловажно. В такие туры возможен даже тимбилдинг и повышение квалификации.

Дело в том, что в неформальной обстановке можно лучше узнать руководящий состав и самих работников. Люди забывают о своем должностном статусе, об обязанностях и все находятся на одном уровне, на равных. Это помогает коллективу сплотиться, понять цели и определить ценности.

Резюмируя вышесказанное, отметим, что формирование организационной культуры - процесс не застывший, а динамичный, поскольку с течением времени меняются условия, что требует и изменения организационной культуры. Модель организационной культуры не должна быть раз и навсегда принятой в окончательном виде. Она должна периодически анализироваться в связи с успехами или неудачами, а в случае необходимости перестраиваться в соответствии с изменяющимися требованиями к деятельности организации. Предлагаемая в дипломной работе модель формирования эффективной организационной культуры может быть использована в реальной практике.

Трудность поддержания требуемого уровня организационной культуры заключается в том, что любая торговая организация растет, развивается, в ней появляются новые сотрудники. Для поддержания сложившейся системы культурных ценностей организации, необходимо постоянное влияние на

формирование ценностных ориентаций сотрудников для максимального сближения их с ценностями самой организации, т. е. необходимо постоянное пристальное внимание руководителей ко всем элементам организационной культуры[27].

В управлении организационной культурой ООО «Транслогистик» по нашим рекомендациям, необходимо ориентироваться на ряд показателей, которые будут способствовать формированию эффективной культуры в будущем:

1. Соответствие стратегическим целям. Тип организационной культуры, система ценностей, являющаяся ее основой, не должны находиться в противоречии со стратегическими целями предприятия.

2. Интенсивность – показатель, определяющий силу воздействия ценностей, принятых в данной культуре на каждого сотрудника организации, а, следовательно, показывающий, насколько сильна сформированная культура организации.

3. Масштабность – показывает, разделяются ли принятые ценности большинством людей в организации.

4. Приоритетность – характеризует степень ранжированности организационных ценностей. В организации существуют абсолютные ценности, приоритетность которых в любой ситуации безусловна и не подвергается сомнению.

5. Адаптивность организационной культуры – это ее способность перестраивать сложившуюся систему организационных ценностей в связи с происходящими изменениями во внутренней и внешней среде организации.

6. Инновационность – это способность организации к восприятию нововведений, оказанию содействия в их реализации через разделяемую большинством сотрудников систему ценностей.

Организационная культура в современных условиях выступает важнейшим фактором развития организационной деятельности предприятия,

что в свою очередь ведет к повышению эффективности комплексной деятельности организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Учет и развитие социокультурных основ управления, присущих современному менеджменту, оказывает мощное влияние на развитие цивилизованных форм деловых отношений, создает предпосылки устойчивого развития национальных экономик. Интенции, лежащие в основе стремления к успешной и стабильной деятельности хозяйствующих субъектов, достаточно понятны. Однако возникают вопросы эффективного управления, обеспечивающего высокую трудовую и творческую активность, духовность и комфортность среды обитания с ориентацией на будущее.

Современные торговые предприятия являясь социальными институтами, под воздействием внешних факторов, по-разному расставляют приоритеты в позициях внутреннего управления. Менеджеры организаций должны строить новую систему управления, ориентированную на использование приоритетных ключевых компетенций в повышении конкурентоспособности продукции и активизации управленческой политики, одной из которых является организационная культура.

Обращение к этому явлению означает стремление предприятий использовать в своей деятельности потенциал организационной культуры с целью создания эффективного производства, повышения производительности труда и гармонизации социально-трудовых отношений.

Вместе с тем культурологическая работа еще не до конца освоена и не решена как проблема регулирования жизнедеятельности той или иной организации.

Несмотря на то, что организационная культура как составляющая системы управления современной организации приобретает все большую значимость для ее эффективного функционирования, текущий уровень культуры зачастую не только не способствует реализации поставленных целей и достижению максимально возможных финансовых результатов, но и еще находится под влиянием противоречивых отношений к ней. Таким

образом, можно утверждать, что проблемы управления в контексте регулирования организационной культуры как стратегической доминанты, являющейся не только системообразующей, но и социально значимой в обеспечении нормального рыночного функционирования предприятий в жестких условиях конкуренции.

В дипломной работе были исследованы теоретические аспекты формирования организационной культуры предприятия, определены основные направления совершенствования механизма формирования и даны рекомендации по совершенствованию культуры организации.

При изучении теоретических аспектов формирования культурной составляющей организации, автором выделены различные трактовки понятия «организационная культура», в которые вкладывается тот или иной набор важнейших элементов, соответствующих пониманию культуры в узком и широком смысле слова.

В результате исследования автором выявлены ряд проблем, негативно влияющих на процесс развития организационной культуры, для устранения которых требуются изменения, культивирующие инновационное культурное поле с элементами демократизма.

Проведенные исследования позволили автору разработать ряд рекомендаций, направленных на совершенствование механизма формирования организационной культуры ООО «Транслогистик», а также, на основании изложенного материала, разработать Корпоративный кодекс (Негласный закон) для ООО «Транслогистик».

Проведенное исследование и анализ места и роли организационной культуры торгового предприятия позволяет сформулировать выводы и практические рекомендации:

1. Современные руководители торговых организаций не уделяют должного внимания вопросам управления организационной культурой. Это происходит по разным причинам: нехватка времени, преимущественный акцент на производственных целях, отсутствие необходимых знаний,

непонимание и недооценка важности культуры как результативного фактора производства.

2. Одним из препятствий на пути развития эффективной организационной культуры является отсутствие четких стратегических целей, системы стимулирования, общих ценностей.

3. Отсутствие в организациях четко налаженной внутренней коммуникационной связи, практически полное отсутствие обратной связи. Это приводит к тому, что руководители плохо знают, как сотрудники реагируют на их приказы и распоряжения, какие проблемы преобладают в коллективе, что волнует работников. Работники мало осведомлены о своих компаниях, их планах, ориентации и положении во внешней среде, что отрицательно сказывается на процессах интеграции, точном выполнении распоряжений руководства и т.д.

4. В современных компаниях отсутствует экономически обоснованная система мотивации и стимулирования организационного поведения, не везде рационально организована система обучения, переподготовки, повышения квалификации.

Полученные результаты позволяют сделать вывод о том, что решить проблемы в ближайшие сроки возможно. При надлежащем внимании руководителей к вопросам управления организационной культурой можно использовать значительные резервы роста производства и повышения результативности труда. В этом случае организационная культура становится важным фактором роста производства, прибыльности компании и роста оплаты занятого труда.

Организационная культура в современных экономических условиях выступает флагом эффективным развития деятельности предприятия.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Андреева О.Д. Технология бизнеса: маркетинг. Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2018. - 190 с.
2. Аникеев С.Н. Методика разработки плана маркетинга. Учебное пособие. М.: Фолиум, 2012. – 132 с.
3. Афанасьев М.П. Маркетинг: стратегия и тактика развития фирмы. Учебник. М.: Издательский центр «Книга», 2014. – 304 с.
4. Багиев Г.Л. Основы организации маркетинговой деятельности на предприятии. Учебник. СПб.: Питер, 2015. – 658 с.
5. Березин И. Л. Маркетинг сегодня. Учебник. М.: Менеджер, 2014. – 328 с.
6. Васильев Г.А. Основы маркетинга. Учебное пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. - 202 с.
7. Винокуров Л.В., Скрипюк И.И. Организационная психология. Учебник. – СПб.: Нева, 2009. – 512с.
8. Гембл П., Стоун М., Вудкок Н. Маркетинг взаимоотношений с потребителем. Учебное пособие. М.: ФАИР-ПРЕСС, 2016. – 100 с.
9. Голубков Е.П. Основы маркетинга. Учебник. М.: Финпресс, 2015. – 342 с.
10. Данько Т.П. Управление маркетингом. Учебник. – М. ИНФРА – М, 2013. – 234 с.
11. Дедюлина А.М., Муртазалиева М.Р. Мотивация труда: российский и зарубежный опыт // Сборник статей Международной конференции «Наукоемкие исследования как основа инновационного развития» (11 июня 2019 г, г. Самара). – Уфа: OMEGA SCIENCE, 2020. – с. 157-159.
12. Дихтль, Е. Практический маркетинг. Учебник. М.: Высшая школа, 2014.– 420 с.

13. Елисеев, А. С. Экономика: бизнес-курс MBA / А.С. Елисеев. - 3-е изд. - М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и Ко", 2012. - 498 с.: ил. - Библиогр.: с. 497-497.- ISBN 978-5-394-01927-2.
14. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах. Учебное пособие. М.: Инфра-М, 2016. – 328 с.
15. Званковский А.Н. Организационная психология. Учебник. – М.: Флинта: МПСИ, 2009. – 648с.
16. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности : учеб. пособие / [М.В. Друцкая, Т.И. Рощина, М.И. Сулимов и др.] ; под ред. М.А. Вахрушиной. - М.: Вузовский учебник, 2012. - 463 с.: ил. - (Вузовский учебник). - На учебнике гриф: Рек.УМО.
17. Котлер Ф. Управление маркетингом: анализ, планирование и контроль. Учебник. М.: Инфра-М, 2014. – 434 с.
18. Лазурко Н.В. Основы организации маркетинговой деятельности на предприятии. Учебное пособие. М.: Владос, 2016. - 172 с.
19. Ноздрева Р.Б. Маркетинг: как побеждать на рынке. Учебник. М.: Финансы и статистика, 2016. – 328 с.
20. О’Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход. Учебник. СПб.: Питер, 2014. - 760 с.
21. Пешкова Е.П. Маркетинговый анализ в деятельности фирмы. Учебник. М.: Гардарика, 2016. – 468 с.
22. Соловьев Б.А. Маркетинг. Учебник. М.: Юнити-Дана, 2016. – 382 с.
23. Соловьев Б.А. Маркетинговые стратегии: разработка и применение. Учебник. М.: Юнити-Дана, 2014. – 382 с.
24. Хруцкий В.Е. Современный маркетинг. Учебник. М.: Инфра-М, 2014. – 436 с.
25. Шведенко В.В. Маркетинговая концепция: в системе понятий и категорий, в схемах, графиках, тестах, задачах и упражнениях. Учебное пособие. СПб.: Питер, 2014. - 200 с.

26. Groonroos, C. Strategic Marketing in the Service Sector / C. Groonroos // Journal of Marketing. 2011. -№ 8. P. 72-81.

27. Goodman P.S., Kurke L.B. Studies of Change in Organizations: A Status Report // Change in Organizations: New Perspectives on Theory Reserch and Practice / Goodman P.S. (ed.). 2017.

28. Устав ООО «Транслогистик»

29. <http://www.biblioclub.ru> («Университетская библиотека online»).

30. <http://www.consultant.ru/> (Официальный сайт компании «КонсультантПлюс»)

Таблица 1.1 - Сравнительная характеристика основных определений
организационной культуры

Авторы	Содержание определений
1	2
Определения - характеристики деятельности организации и ее человеческого потенциала	
Д. Олдхэм	Методы выполнения работы и то, как обращаются с людьми в этой организации
Э. Шейн	Коллективные базовые представления, обретаемые группой в процессе внешней адаптации и внутренней интеграции. Культура и лидерство являются по сути двумя сторонами одной монеты, культуры порождаются лидерами, навязывающими группе свои собственные ценности и представления
Б.З. Мильнер	Представления и подходы к постановке дела, формы отношений к достижению результатов деятельности
К.Сил и Д.Мартин	Ценности организации (ядро культуры) определяют философию, миссию организации; язык, истории, легенды, ритуалы, церемонии, внешний вид, одежда и др. (формы культуры) передают ценности; для поддержания культуры формируются правила найма работников, тренинги, программы обучения, планирования карьеры
Р. Холл	Положения, понятия и ценности, которые создают опору для действия
Определения, содержащие перечисление элементов организационной культуры	
Д. Хэмптон	Понятия, знания, ценности, материальные предметы, формальные законы и неформальные обычаи
Д. Гибсон Д. Иванцевич	Признанные ценности, убеждения, нормы и формы поведения в организации
Р. Дафт	Набор базовых ценностей, убеждений, негласных соглашений и норм, разделяемых всеми членами общества или организации
Д. Ньюстром и К. Дэвис	Набор разделяемых понятий, ценностей, убеждений, норм
Ф. Лютенс	Наблюдаемые регулярные формы поведения, нормы (отношение сотрудников к своей работе), доминирующие ценности, философия (принятые в организации отношения сотрудников между собой, отношения к клиентам), правила, организационный климат
В.П. Шихирев	Ценности, знания, нормы, символы
Н. Лэметр	Система представлений, символов, ценностей и образцов поведения, разделяемая всеми ее членами
Н.Алпатова	Ценности лидеров и персонала — ядро культуры

1	2
Определения, отражающие характер воздействия компонентов корпоративной культуры на организацию	
К.Камерон и Р. Куинн	То, что ценно для организации, каковы стили ее лидерства, язык и символы, процедуры и повседневные нормы, как определяется успех. Все то, что определяет уникальность характера организации
В.А. Спивак	Система материальных и духовных ценностей, проявлений, присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность
Р. Гриффин	Набор ценностей организации, которые помогают ее членам понять, для чего была основана организация, как она работает, и что для нее важно
Ф.Харрис и Р.Моран	Осознание работниками себя и своего места в организации; способы и язык общения в организации; внешний вид работников, их поведение, верования; организация питания, обучения и развития; отношение ко времени; характер отношений между людьми разного ранга, интеллекта, опыта и т.д.; ценности организации, трудовая этика и мотивация
Д.Элдридж и А.Кромби	Уникальная совокупность норм, ценностей, убеждений, образцов поведения и т.п., которые определяют способ объединения групп и отдельных личностей в организацию для достижения поставленных перед ней целей
Определения, трактующие корпоративную культуру как целостную категорию	
М. Мескон	Атмосфера или социальный климат в организации
Э. Джакус	Образ мышления и способ действия, которые должны быть усвоены и хотя бы частично приняты новичками, чтобы новые члены коллектива стали «своими»

Таблица 2.1 - SWOT-анализ ООО «Транслогистик»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> 1. Значительная доля на рынке и известность в городе Минеральные Воды и регионе; 2. Увеличение объема оказываемых услуг и продаж посредством расширения ассортимента и заключения договорных связей с новыми клиентами и поставщиками; 3. Наличие необходимых ресурсов (финансовых, трудовых, пространственных, материальных); 4. Опытный руководитель; 5. Положительный имидж предприятия на рынке; 6. Четкая система управления персоналом, возможность карьерного роста; 7. Быстрота реагирования на запросы клиентов; 8. Предоставление кредита оптовым покупателям 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостаточный акцент внимания маркетинговой коммуникационной политике; 2. Пробелы в работе маркетинговой службы; 3. Нет четко разработанных планов стратегического организационно-экономического развития фирмы;
Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Расширение круга клиентов и ей; 2. Внедрение инноваций в комплексную деятельность организации; 3. Разработка перспективной маркетинговой политики с применением современных инструментов маркетингового коммуникационного микса; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Скоростное развитие регионального рынка и появление новых конкурентов; 2. Растущие требования клиентов к качеству и скорости доставки грузов и стимулированию покупок; 3. Неблагоприятное воздействие факторов макроокружения на развитие предприятия

Таблица 3.1 - Основные экономические показатели хозяйственной деятельности предприятия

Наименование	2017 год	2018 год	2019 год	Отклонение, руб. (+,-) 2018/2017	Темп роста за 2017-2018 гг., %	Отклонение, руб. (+,-) 2019/2018	Темп роста за 2018-2019 гг., %
Выручка от реализации товаров (работ, услуг) – НДС и акцизы, тыс.руб.	33961	56788	73097	22827	167,2	16309	128,7
Себестоимость реализованных товаров (работ, услуг), тыс.руб.	34317	55445	69915	21138	161,6	14470	126,1
Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	-356	1343	3182	1699	-	1839	237
Прибыль от реализации товаров (работ, услуг), тыс.руб.	-	1343	3182	-	-	1839	237
Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс.руб.	193	1372	3044	1179	В 7 раз	1672	В 2,2 раза
Чистая прибыль (убыток), тыс.руб.	85	914	2253	829		1339	
Среднегодовая численность работников, чел.	62	64	76	2	103,2	12	118,7
Материальные ресурсы, тыс.руб.	5857	12995	21232	7,138	в 2,2 раза	8,237	163,4
Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс.руб.	1187	1776	5669	589	149,6	3,893	в 3,2 раза
Выработка на одного работника, тыс.руб.	547,7	887,3	961,8	339,6	162,0	74,5	108,3
Материалоотдача, тыс. руб.	5,8	4,4	3,4	-1,4	75,9	-1	77,3
Материалоемкость, тыс.руб.	0,17	0,23	0,29	0,06	135,3	0,06	126,1
Фондоотдача, тыс.руб.	28,6	31,9	12,9	3,3	111,5	-19	40
Фондоёмкость, тыс. руб.	0,04	0,03	0,08	-0,01	75	0,05	в 2,7 раза

Утверждаю

Генеральный директор ООО «Транслогистик»

_____ В.И. Неделько

«30» июня 2020 год

КОРПОРАТИВНЫЙ КОДЕКС (НЕГЛАСНЫЙ ЗАКОН) ООО «Транслогистик»

1. Общее содержание и цели Кодекса деловой этики (Негласного закона) компании

1.1 Кодекс деловой этики (негласного закона) ООО «Транслогистик» имеет статус корпоративного Закона.

1.2 Настоящий Кодекс деловой этики является документом для ознакомления клиентов и сотрудников с основными принципами корпоративного управления организацией.

1.3 Негласный закон принят в целях повышения качества обслуживания потребителей, обобщения и унификации профессиональных и этических норм, применяемых сотрудниками ООО «Транслогистик».

1.4 Негласный закон определяет базовые этические основы деятельности предприятия и его сотрудников, а также основные правила отношений с клиентами.

1.5 Принятие и соблюдение Негласного закона является добровольным актом ООО «Транслогистик», прямо не обусловлено требованиями гражданского законодательства России, в том числе законодательства о защите прав потребителей, и является проявлением доброй воли организации в отношении всех своих контрагентов.

1.6 Негласный закон является результатом добросовестного, сознательного и свободного выбора организации и не имеет цели ограничения каких-либо свобод иных участников рынка услуг, не разделяющих взглядов ООО «Транслогистик» на деловую этику.

2. Действие и применение Кодекса деловой этики

2.1. Компания прилагает все усилия к обеспечению соблюдения всеми сотрудниками положений Негласного закона, равно как и других корпоративных стандартов, при осуществлении профессиональной деятельности в отношениях между собой, с клиентами и коллегами.

2.2. Толкование норм Негласного закона при необходимости осуществляет директор ООО «Транслогистик».

3. Принципы и цели профессиональной деятельности ООО «Транслогистик»

3.1. Профессиональная деятельность сотрудников ООО «Транслогистик» является созидательной и общественно полезной.

3.2. Компания дорожит своей деловой репутацией и прилагает все усилия для непрерывного подтверждения своего доброго имени делами.

3.3. Мы стремимся вести дела, руководствуясь соображениями справедливости, добросовестности и персональной ответственности каждого из нас за результаты обслуживания потребителей наших товаров; никогда не допускать по отношению к своим клиентам и коллегам таких поступков, которых мы не хотели бы видеть по отношению к себе.

3.4. Компания стремится исправлять любое этическое нарушение, противоречащее нормам настоящего Стандарта, вне зависимости от того, где, когда и кем из наших сотрудников оно было допущено.

3.5. Принципиальную основу достижения целей профессиональной деятельности ООО «Транслогистик» видит в постоянном повышении качества работы, непрерывном совершенствовании профессиональных знаний и навыков каждого сотрудника, в том числе путем обмена опытом с коллегами.

3.6. Все сотрудники должны строить свою работу так, чтобы клиенты чувствовали заботу организации о них, понимали, что сотрудники помогают им в достижении их целей.

4. Наше кредо

4.1. Индивидуальный подход к каждому клиенту и лучшее решение из всех возможных.

5. Приоритетные направления развития

5.1. Укрепление и долговременное расширение бизнеса.

5.2. Руководство организации реализует общую политику достижения полного взаимопонимания со своими клиентами и использует потенциал организации для обеспечения их высококачественными товарами по разумным ценам.

5.3. Защита прав сотрудников и клиентов организации.

6. Взаимоотношения с клиентами организации.

6.1. Основу нашего бизнеса составляют клиенты. Мы живем и развиваемся только в той мере, в которой мы нужны нашим клиентам. Наше намерение - постоянно увеличивать ценность, которую мы привносим в бизнес клиентов, путем повышения качества существующих и разработки новых форм обслуживания покупателей. Отправной точкой нашей деятельности и нашего развития должно стать лучшее понимание бизнеса клиентов и их интересов. Главное для нас — доверие клиентов.

6.2. Компания добросовестно и тщательно выполняет взятые на себя в отношении клиентов обязательства и стремится обеспечить высокое качество обслуживания клиентов.

7. Взаимоотношения с сотрудниками

7.1. Бизнес делают люди, работающие в компании. ООО «Транслогистик» предлагает своему персоналу долгосрочное сотрудничество. Мы обеспечиваем стабильность, достойный доход вместе с возможностью самореализации и развития. Мы ждем от сотрудников максимальной отдачи. Наше намерение — повышать ценность компании через развитие потенциала сотрудников.

7.2. Наша работа часто требует объединения усилий людей, работающих на решение одной задачи. Основа нашей деятельности — согласованное понимание целей, коммуникация и координация. Наше намерение — добиться слаженности в командной работе на всех уровнях.

7.3. Руководство ООО «Транслогистик» дает всем сотрудникам возможность получения детальной информации об экономической ситуации в организации.

7.4. Руководство ООО «Транслогистик» информирует о результатах и прогрессе в совершенствовании корпоративного управления.

7.5. ООО «Транслогистик» стремится создавать условия, позволяющие каждому сотруднику развивать и применять свои творческие способности, повышать уровень профессиональной подготовки.

7.6. ООО «Транслогистик» стремится поддерживать уровень оплаты труда, соответствующий уровню оплаты труда в торговле и адекватный конечному результату труда.

7.7. ООО «Транслогистик» будет всячески стремиться к предоставлению более широкого и полного социального пакета своим сотрудникам.

8. Стандарты рабочего поведения

8.1. Профессиональные знания и навыки: владеть полным набором профессиональных навыков и знаний, постоянно стремиться к их усовершенствованию.

8.2. Ориентация на клиента: слушать клиента, строить свою работу, отталкиваясь от потребностей клиента

8.3. Мотивация на успех: ставить амбициозные цели, намечать измеримые показатели успеха, не успокаиваться, пока цель не достигнута, поднимать планку, как только взята предыдущая, идти на разумный риск.

8.4. Надежность: предлагать и обещать только то, что можешь сделать; делать то, что обещал, достигать результата, прогнозируемого по качеству и срокам.

8.5. Творчество: видеть новые возможности, предлагать новые подходы, находить нестандартные решения.

8.6. Организованность: ставить четкие цели, точно планировать, формализовать и стандартизировать процессы, четко взаимодействовать с коллегами и клиентами.

8.7. Лидерство: брать на себя ответственность за конечный результат, самостоятельно принимать решения, предлагать и осуществлять инициативы, вести за собой коллег и клиента.

8.8. Командная работа: работать на общую цель, доверять и помогать коллегам, постоянно взаимодействовать и координировать свою работу с коллегами, конструктивно разрешать конфликты.

8.9. Развитие постоянно обучаться, все время осваивать новое, выступать наставником для коллег.

9. Этика и правила практической деятельности

9.1. Сотрудники ООО «Транслогистик» должны осуществлять профессиональную деятельность честно и добросовестно, быть внимательными к потребностям и пожеланиям клиентов, соблюдать требования Негласного закона и способствовать их соблюдению всеми сотрудниками организации.

9.2. Сотрудники ООО «Транслогистик» при любых обстоятельствах не должны обсуждать и критиковать личные недостатки других сотрудников, клиентов, коллег. Обсуждению и критике могут подвергаться лишь принимаемые ими решения и совершаемые действия.

9.3. Сотрудники ООО «Транслогистик» должны быть вежливы и доброжелательны с клиентами и коллегами в любых ситуациях.

9.4. Сотрудники организации в любой ситуации должны воздерживаться от действий и заявлений, выходящих за пределы их компетенции и полномочий, в том числе, во избежание случайного предоставления ложной информации, от консультирования клиентов по вопросам, требующим специальных знаний и выходящим за пределы их компетенции.

9.5. Сотрудник ООО «Транслогистик» должен поставить в известность коллег и руководство о том, что в настоящий момент у него нет работы и спросить, чем он может быть полезен кому-то из организации.

9.6. Сотрудник ООО «Транслогистик» должен всегда выступать от имени организации, ассоциируя себя с ней.