



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

«Повышение эффективности коммуникации в системе корпоративной  
культуры организации»

Выпускная квалификационная работа по направлению  
38.03.02 Менеджмент


Направленность программы бакалавриата  
«Управление человеческими ресурсами»  
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:


57,31 % авторского текста

Работа рекомендована/ не рекомендована  
к защите

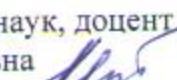
«10» декабря 2024 г.  
и.о.зав. кафедрой ЭУиП

 Корнеев Д.Н.

Выполнил(а):

Студент(ка) группы ЗФ-409-114-3-1  
Сазонов Сергей Сергеевич 

Научный руководитель:

Кандидат экономических наук, доцент  
Мурыгина Лариса Сергеевна 

Челябинск  
2024

## Содержание

|  |    |
|--|----|
| <b>Введение</b> .....  | 3  |
| <b>Глава 1. Теоретические основы корпоративной культуры</b> .....  | 7  |
| 1.1. История возникновения корпоративной культуры .....  | 7  |
| 1.2. Сущность и содержание корпоративной культуры.....   | 11 |
| 1.3. Функции корпоративной культуры .....  | 16 |
| 1.4. Классификация корпоративной культуры.....   | 19 |
| Вывод по 1-ой главе.....   | 25 |
| <b>Глава 2. Практическое исследование АО «ПП Защита НКТ»</b> .....   | 26 |
| 2.1. Характеристика АО «ПП Защита НКТ» .....   | 26 |
| 2.2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности АО «ПП Защита НКТ»<br>.....   | 29 |
| 2.3. Корпоративная культура АО «ПП Защита НКТ» .....   | 40 |
| 2.4. Рекомендации по повышению эффективности коммуникации в системе<br>корпоративной культуры в АО «ПП Защита НКТ» ..... | 44 |
| Выводы по 2-ой главе .....   | 49 |
| <b>Заключение</b> .....  | 50 |
| <b>Список литературы</b> .....   | 55 |
| <b>Приложение 1</b> .....  | 60 |

## **Введение**

Формирование эффективной коммуникации в системе корпоративной культуры является актуальной темой в современной рыночной экономике, решить которую возможно только при наличии серьезных теоретических обоснований. Поэтому на сегодняшний день, как в мировом, так и в отечественном научном сообществе уделяется большое внимание к исследованиям, посвященным формированию системы корпоративной культуры. Интерес к данной теме обусловлен постоянно изменяющейся конъюнктурой экономического пространства современности, которая вызывает в организациях необходимость в поиске новых управленческих решений и стратегий, позволяющих мобильно реагировать на изменения во внешней среде. Умение организаций максимально быстро адаптироваться в новых условиях сегодня становится не только залогом благополучия в бизнесе, но и важнейшим фактором жизнеспособности компании.

В таких условиях традиционные практики управления человеческими ресурсами, особенно в сферах мотивации и контроля, на деле малоэффективны и приводят к нехватке таких факторов, как «саморазвитие», «самоконтроль», «инициатива» и «ответственность», которые, в свою очередь, трансформируются в систему корпоративных ценностей и способны составить ощутимое конкурентное преимущество для любой организации. Важный мотив для изучения системы корпоративной культуры состоит в том, что традиционные способы управления компаниями, построены на функциональной специализации подразделений и работников, на разделении труда, на том, что структуры организации обособлены друг от друга, иерархичности процессов, что не отвечает настоящим условиям. Развитие и управление корпоративной культурой дает возможность сформировать новое сообщество, соответствующее современным требованиям.

На сегодняшний день репутация и имидж организации приобретают всё большее влияние на эффективность производственно-хозяйственной

деятельность компании. Из этого следует, что современные организации нуждаются в новой идеологии управления, новом характере связей и взаимоотношений с внутренней и внешней средой компании, то есть в корпоративной культуре, более соответствующей настоящим условиям функционирования организаций. Опыт множества как отечественных, так и западных компаний подтверждает, что конкурентоспособнее та организация, где более сплоченный коллектив, отсутствуют преграды иерархии, в которой каждый заинтересован в достижении общих целей компании, так как от этого зависит чувство значимости и материальное благополучие каждого сотрудника. Корпоративная культура имеет большое влияние на развитие, а главное, на максимизацию прибыли организации. На смену традиционным ценностям прошлого, таким как послушание, дисциплина, власть, иерархия, приходят новые: самоопределение, участие, коллектив, творчество, раскрытие личности. И управление компанией, где персонал занимает одну из главенствующих ролей, имеет место быть только при наличии развитой корпоративной культуры, которая своими ритуалами и традициями развивает в человеке профессионала. Корпоративная культура оказывает большое влияние на поведение людей в коллективе, а, значит, и на эффективность организации.

Главное предназначение корпоративной культуры – это, сплочение трудового коллектива вокруг общих ценностей и достижение корпоративной миссии. Корпоративная культура играет важную роль в определении и реализации управленческой деятельности, осуществлении эффективной политики предприятия. Исследования в этой сфере осуществляли такие зарубежные и отечественные ученые, как Шевченко И.Л., Шейн Е.Г., Армстронг М., Грошев И.В., Пригожин А.И., Сингур А.А.

Объект исследования: корпоративная культура в АО «ПП Защита НКТ».

Предмет исследования: эффективность коммуникации в системе корпоративной культуры организации на примере АО «ПП Защита НКТ».

Целью выпускной квалификационной работы является изучение теоретических аспектов корпоративной культуры предприятия. Анализ корпоративной культуры на производственном предприятии на примере АО «ПП Защита НКТ» и разработка направлений по ее совершенствованию.

Для достижения поставленной цели требуется решить следующие задачи:

- исследовать сущность и содержание корпоративной культуры предприятия;
- изучить основы процесса управления корпоративной культурой предприятия;
- провести оценку отечественного и зарубежного опыта управления корпоративной культурой производственного предприятия;
- провести анализ и определить основные направления совершенствования корпоративной культуры производственного предприятия АО «ПП Защита НКТ».

Теоретическая значимость выпускной квалификационной работы состоит в анализе места и роли корпоративной культуры на эффективное повышение коммуникации и развитие организации, также рассмотрены теоретические основы корпоративной культуры.

Практическая значимость: Корпоративная культура является фактором мотивации. Практически во всех современных теориях мотивации вопросы взаимодействия людей приобретают ключевое значение, а понятие корпоративной культуры создаёт контекст такого взаимодействия, определяя его характер, атмосферу и предпочтительные модели общения. Корпоративная культура создаёт ощущение идентичности всех членов организации, гарантирует гармонизацию коллективных и индивидуальных интересов.

Методы исследования: метод анализа основных понятий корпоративной культуры, типов, классификаций, функций, метод расчетов по

бухгалтерскому балансу, SWOT-анализ, метод логического раскрытия корпоративной культуры на примере предприятия АО «ПП Защита НКТ».

Нормативной базой выпускной квалификационной работы является «Положение о корпоративной культуре в организации», Конституция Российской Федерации, Трудовой Кодекс Российской Федерации, Закон Российской Федерации «Об образовании» от 29.12.2012 года № 27Э-ФЗ;

Структура выпускной квалификационной работы: введение, две главы, заключение, список литературы, приложение.

## **Глава 1. Теоретические основы корпоративной культуры**

### **1.1. История возникновения корпоративной культуры**

Исследователи всего мира давно занимаются построением теории организации, изучая ее структуру и функционирование, поведение людей и взаимодействие групп внутри нее. Но до 1970 г. лишь изредка и косвенно в литературе встречались упоминания об организационной или корпоративной культуре. Например, одно из первых высказываний, отдаленно связанных с культурой в организации, было сделано М. Шерифом в 1936 г., когда он говорил о понятии социальных норм. В 1939 г. Курт Левин, Мэри Липпигт и Лесли Уайт использовали идею климата в организации. В 1951 г. Курт Левин писал о групповой атмосфере в книге «Теория роля в социальных науках»; Джеймс Картрайт и Август Зандер в 1953 г. - о групповом мышлении в организации, К. Арджирис в 1958 г. употреблял термин «климат» вместе с термином «неформальная культура». Д. МакГрегор в 1960 г. пользовался понятием «управленческий климат». Литвин Г.Х. и Стрингер Р.А. в своих работах 1966-1968 гг. употребляли понятия «мотивация и организационный климат». В конце 60-х годов термины «культура» и «климат» в организации использовались многими исследователями взаимозаменяемо, это можно заметить в работах Литвина Г.Х. и Стрингера Р.А. (1968 г.), Д.М. Шнайдера и Э.Л. Бартлета (1968-1970 гг.)

Возможно, идея корпоративной культуры восходит к так называемым Готорнским экспериментам, которые проводились с 1925 по 1932 г. на одном из заводов в штате Иллинойс, когда благодаря анонимным опросам рабочих и служащих стало очевидным, что на заводе существовали неофициальные нормы поведения, в отдельных случаях препятствующие попыткам руководства усовершенствовать производство. Именно после Готорнских исследований ученые стали задумываться о влиянии человеческих отношений и общения в коллективе на производительность труда.

В 1957 г. Крис Арджирис разработал основы «Теории человеческих отношений» на производстве, которые в 1960 г. были использованы Д. МакГрегором при создании теории X и теории Y. Сторонники теории X считают, что рабочие при всяком удобном случае стараются уклоняться от своего дела и трудятся лишь затем, чтобы получать деньги. Следовательно, ими необходимо руководить, контролировать их деятельность и угрожать наказаниями — только тогда организация сможет выполнить поставленные перед нею задачи. Согласно теории Y, работа - естественное состояние человека, рабочие внутренне дисциплинированы и будут преданны организации, если ее политика сможет увязать потребности рабочих в совершенствовании и самовыражении с задачами организации. Рабочим присуще стремление к творчеству и ответственность за выполнение своих задач.

В 70-е годы XX века мысль о том, что организации имеют свою «культуру», высказывалась несколькими исследователями, например Виктором Тернером в 1971 г.,

С. Ганди в 1978 г., А. Петтигру в 1979 г. Основы теории организационной культуры, как считают многие ученые, были заложены антропологом Клиффордом Гертцем в его книге «The Interpretation of Cultures», увидевшей свет в 1973 г. [1].

Начало 80-х годов XX века ознаменовалось возросшим интересом к организационной культуре, этой теме было посвящено много публикаций, а культурологический подход выделился в качестве самостоятельного подхода в теории организации. «Интерпретация культур: избранные эссе» — книга американского антрополога Клиффорда Гирца, вышедшая в 1973 г. Книга была включена в литературное приложение Times как одна из 100 наиболее важных публикаций со времен Второй мировой войны [1].



Некоторые авторы придерживаются мнения, что организационная культура является объединяющей силой внутри организации и имеет свое реальное материальное выражение, и что руководство организации может идентифицировать ее и управлять ею для достижения лучших результатов в работе организации. Например, Т. Петерс и Р. Ватерман а также Т. Дил и А. Кеннеди, говорят о возможности достижения совершенства и положительного результата в работе организации лишь путем признания и усвоения единых корпоративных ценностей [2].

«В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки» книга бизнес-консультантов Тома Питерса (англ. Tom Peters) и Роберта Уотермана Мл. (англ. Robert H. Waterman Jr), ставшая классикой литературы по менеджменту и международным бестселлером. За первые четыре года после выхода книги в 1982 г. было продано более 3 млн экземпляров. «В поисках совершенства» входит в список 20 лучших деловых книг по версии Forbes [2].

В работах, посвященных организационному климату (М. Шнейдер, 1979 г., организационному познанию (К. Арджирис и Д. Шон, 1978 г., значению корпоративной истории и роли основателей компании в ее культуре (А. Петтигру, 1985 г.), основным понятиям корпоративной культуры (Э. Шейн, 1987 г.), прослеживается идея о том, что культура - это коллективная совесть организации и что менеджеры могут управлять, манипулировать ею. Согласно Юнгу, все теоретики организационной культуры сходятся в одном: культура – это, объединяющее понятие, отражающее, с одной стороны, социальное единство и сплоченность организации, а с другой - эффективность ее деятельности.

В 1979 г. А. Петтигру опубликовал статью о культуре, в которой он представил исследователям теории организации антропологическую концепцию культуры и показал, как родственные понятия (символизм, миф,

ритуал и т.д.) можно использовать в организационном анализе. В 1982 г. Т. Дил и А. Кеннеди не только разрабатывали подобные теории, но и доводили их до широкой публики. В том же году журнал «OrganizationalDynamics» посвятил целую статью вопросам культуры, обращая особое внимание на необходимость осознания ее значимости для менеджеров. Именно эти издания и ознаменовали собой начало исследования организационной культуры и попытку дать научное объяснение этому феномену.

В 80-е годы концепция корпоративной культуры прочно завоевала одно из ведущих мест в литературе по теории организации. Многие авторы, такие как Э. Шейн, стали рассматривать культуру как новое направление мысли в теории организации. Если до этого исследователи теории организации выделяли власть и правила, то культурологи (последователи культурологического направления) акцентировали свое внимание на ценностях и нормах. Если первые считали, что принятие решений в компании основывается на рациональном поведении, то вторые подчеркивали важность убеждений и представлений. Интерес к корпоративной культуре поддерживался надеждой на то, что это понятие сможет объяснить разницу в эффективности деятельности различных организаций.

С тех пор за рубежом, особенно в США, появилось много публикаций о корпоративной культуре таких авторов, как Л. Смирнич, Дж. Мартин, А. Вилкинс, Э. Шейн, Дж. Морган, М. Лоуис и др. В России эта тема почти не исследовалась или рассматривалась с других теоретических позиций и в другом общественно-экономическом контексте. Однако следует отметить, что в последнее время, в связи с активным вовлечением России в процессы глобализации и международной экономической интеграции, созданием совместных предприятий и выходом на зарубежные рынки, уплотнением

контактов и ускорением темпов общения, проблемы корпоративной культуры стали завоевывать внимание российских ученых.

Появились диссертационные работы, монографии, статьи, учебники и учебные пособия, освещающие тот или иной аспект такого емкого понятия, как корпоративная культура таких авторов как: Гордеева Р. В, Грошева О.И., Зарубина Н. Н., Козлова В. Д., Кравченко К. А., Кузнецова Е. Л., Родина О.П., Максименко А.А., Резника Ю. М., Соломанидина Т.О., Томилова В. В.

## **1.2. Сущность и содержание корпоративной культуры**

В современной литературе имеется достаточно большое количество определений понятия «корпоративная культура». Рассмотрим наиболее широко употребляемые из них.

Корпоративная культура – это инструмент управления, создаваемый при помощи задаваемой целевой системы ценностей, норм и правил поведения, формирования социальных и творческих стимулов, нацеленных на повышение эффективности организации и ее устойчивое развитие в условиях постоянно меняющейся внешней среды [3].

Корпоративная культура – это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной компании, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды [4].

Корпоративная культура – это признаваемые в конкретной организации правила поведения (ценности; социальные, коммуникативные, моральные нормы; ритуалы, фирменный стиль) и правила управления (организационная структура, коммуникации, кадровая политика) [5].

Корпоративная культура – система общих ценностей и норм, которые формируют тип поведения в организации [6].

Под «корпоративной философией» понимают квинтэссенцию корпоративной культуры компании, определяющую пути, способы и приоритеты развития организации. В нее входят следующие составляющие.

Видение перспективы — это привлекательная для первых лиц компании картина будущего организации. При этом если она останется привлекательной только для высшего уровня управления компании, то более многочисленные, последующие уровни сотрудников, не разделяя видение, просто не будут работать на его достижение. Поэтому важно, чтобы после того, как высшее руководство определилось с перспективой развития, результаты были бы донесены до остальных сотрудников, и сотрудники поняли бы и приняли перспективы своей компании и стали их разделять.

Миссия - утверждение, в котором раскрывается смысл существования компании, ее отличие от других аналогичных организаций. Миссия раскрывает смысл существования любой организации. Говоря о смысле существования организации, не удастся спрятаться за один из самых распространенных мифов о том, что смысл существования любой коммерческой организации заключается в получении максимальной прибыли. Любая миссия (корпоративная, личная или государственная) формулируется в терминах «отдачи», а не «получения». То есть миссия вашей организации должна говорить о том, что организация приносит в этот мир, а не то, что она из него забирает.

Ценности - емкое описание того, что для данной организации является важным, что определяет ее деятельность. Ценности определяют выбор пути достижения целей. И если цели ближайших конкурентов могут совпадать, например, стать лидерами на рынке, то при различном наборе ценностей эти организации выберут различные пути достижения своих целей. Ценности (либо ценностные ориентации), которые в силах соблюдать индивид, считаются второй единой категорией, включаемой авторами в формулирование корпоративной культуры.

К примеру, в некоторых организациях считается, что «клиент всегда прав», по этой причине в них неприемлемо винить клиента за провал в работе членов организации. В иных - может быть всё напротив. Но и в этом, и в другом случае установленная ценность дает понять индивиду как, он должен действовать в определенной ситуации.

И еще одним единым атрибутом определения корпоративной культуры является «символика», с помощью которой ценностные ориентации «передаются» членам компании. Некоторые организации владеют особыми, предназначенными для всех без исключения документом, в которых они подробно представляют свои ценностные ориентации. Но сущность и роль последних более подробно раскрываются сотрудникам посредством «ходячих» историй, легенд и мифов. Их говорят, пересказывают, объясняют. Вследствие этого они в некоторых случаях оказывают наибольшее воздействие на индивидов, нежели эти ценности, которые записаны в рекламном буклете организации. Корпоративная культура может быть зафиксирована в письменном виде, но может и не быть закреплена документально, а просто отражаться в сознании работников на основе поддержаний традиций фирмы, договоренностей между сотрудниками и руководством, может быть основана на вере в определенные идеалы и ценности.

Коммуникация - (лат. *communicatio*, от *communico* – делать общим, делать сообща, связывать, общаться), взаимодействие людей и животных, предполагающее обмен информацией с помощью специализированных сигналов-посредников. В человеческом обществе коммуникация – общение, обмен мыслями, знаниями, чувствами, поступками.

В основе любой корпоративной культуры лежат ценности организации. Это объекты и явления, которые с точки зрения сотрудника являются ориентирами и целями в его работе и жизнедеятельности. В них выражена особая значимость материальных и духовных благ необходимых для

существования и развития системы. Ценности можно разделить на ценности – цели и ценности – средства. Первые отражают стратегические цели существования организации, вторые ценные качества персонала (например, дисциплинированность, честность, инициативность) характеристики рабочей среды и внутренней атмосферы (например, командный дух).

При создании организации закладываются ценности-цели, в соответствии с которыми определяются задачи организации, ее роль. После этого выбираются цели-средства главной задачей, которых являются самосохранение и развитие организации.

Источники системы ценностей и убеждений в организации, следующие:

1. Обще-гуманистические (классическая философия, религиозные идеи, западный гуманизм);
2. Общественные (конституционный порядок, хозяйственный уклад, социальный порядок);
3. Корпоративные (интересы сотрудников, рыночных партнеров, собственников).

В классификации Борисовой С.Г. к элементам корпоративной культуры относят:

- Стратегические цели организации, направление её деятельности, путь развития;
- Стиль корпорации: характерный компании дресс-код, вид офисного здания, интерьер, символика;
- Ценности компании;
- Поведенческие нормы – так называемый этический кодекс, который состоит из правил поведения в определенных ситуациях, одобренных начальством (взаимодействие с клиентами);
- История, традиции, которые стабильны, характерны для данной компании, не изменяются с течением времени;

- Взаимоотношения – стиль коммуникации для департаментов, отдельно взятых коллег друг с другом; Структура ведения различных переговоров между компанией и клиентами, партнерами и даже конкурентами;

- Вера коллектива в достижение корпоративных целей, желание сделать личный вклад для их скорейшей реализации;

- Разделение сотрудниками правил корпоративной культуры. Детально разобрав компоненты корпоративной политики, следует понимать, что она создает атмосферу легкого и понятного взаимодействия, расставляет рамки между начальником и подчиненным, так же она обязывает «новичков» скорейшим образом включаться в нужный ритм общения.

Носителями корпоративной культуры являются люди. Каждая процветающая компания обладает сложившейся корпоративной культурой. Она может закладываться основателем фирмы (например, Уолтом Элайас Диснеем), а иногда формируется постепенно по мере того, как организация преодолевает препятствия культуру фирм, могут развивать команды менеджеров.

Корпоративная культура способна уменьшить степень коллективной неопределенности, создавать общественный порядок, обеспечить целостность за счет ценностей и норм. Она может воздействовать на отдельных людей, например на моральные качества, преданность делу, производительность труда, состояние физического здоровья и эмоциональное благополучие. Культура может воздействовать на людей по-разному, в зависимости от их работы, положения по служебной лестнице, статуса, квалификации, уровня оплаты.

### **1.3. Функции корпоративной культуры**

Важно рассмотреть в выпускной работе функции корпоративной культуры. Основные функции корпоративной культуры для развития компании заключаются в следующем:

1. Создание стабильности путем введения ценностей и норм для трудового коллектива, чтобы придать организационную идентичность. У сотрудников это вызывает чувство надежности, как в самой компании, так и собственного положения в ней.

2. Знание корпоративной культуры помогает новым сотрудникам быстрее адаптироваться в компании, понять ее ценности и цели.

3. Прививает сотрудникам чувство ответственности при решении поставленных задач. Корпоративная культура имеет средства мотивации, там самым побуждает работников работать продуктивно и в рамках установленных норм и ценностей. Для компаний знание всех особенностей и функций корпоративной культуры поможет сформировать продуктивное и эффективное производство, сократить издержки и транспортные расходы, а также наладить сплоченность в коллективе.

Существование любой системы анализируется и оценивается по совокупности функций, которые она способна выполнить. Безусловно, организационная культура является весьма сложной и многофункциональной системой. Приоритетность и значимость отдельных функций может меняться в зависимости от особенностей организационной культуры, ее целей, этапа развития, влияния параметров внешней среды и т.п.

Вместе с тем, общая совокупность функций организационной культуры остается неизменной и включает в себя устойчивый комплекс функций. Основная функция организационной культуры – создание ощущения идентичности работников предприятия, образ коллективного "мы" в коммуникации, а также обеспечение гармонизации организационных и индивидуальных интересов.

Кроме того, к функциям культуры организации относятся:

1. Ценностно-образующая. Назначение этой функции заключается в формировании у людей взглядов и отношений правильного понимания тех



ценностей, которые предлагает окружающая человека организационная среда. Множественность систем ценностей и подверженность какому-либо влиянию заставляют человека порой отказаться от позитивных общечеловеческих ценностей и идеалов, выбирать аморальные ценностные ориентиры. Личностные ценности генетически производны от ценностей социальных групп. Выбор и освоение человеком ценностей проходят через чувство его идентичности, принадлежности к той или иной малой группе. Такие малые группы могут служить своего рода фильтром, ускоряя, замедляя или даже препятствуя освоению ценностей. Организационная культура влияет на мировоззрение работника. Организационные ценности превращаются в ценности личности и коллектива, либо вступают с ними в конфликт. Организационная культура является внутренним слоем стратегической и тактической деятельности, поскольку включает в себя ценности и ориентиры персонала.

2. Нормативно-регулирующая. Эта функция, благодаря своей интеграционной направленности, ведет к идентификации работниками себя с организацией, задает регулирующие нормы поведения работников, делая их поведение предсказуемым и управляемым. Именно благодаря развитию этой функции рождается такое отношение к работе, которое приводит не просто к удовлетворенности трудом, а к приверженности организации в целом. Нормативно-регулируемая функция позволяет контролировать формы поведения и восприятия, вырабатывая наиболее целесообразные с точки зрения данной организации, т.е. организационная культура выступает как индикатор и регулятор поведения. На основе сравнения реального поведения человека, групп с декларируемыми идеалами можно говорить о позитивных и негативных действиях. Организационная культура должна продуцировать серьезное и внимательное отношение к работе, способствующее повышению её качества.

3. Познавательная. Эта функция позволяет работнику реализовать в рамках организационной культуры такие личностные мотивы, как склонность к

познанию, желание лучше осознать свой мир и свое в нем предназначение, определить свое место и статус в коллективе людей, познать свое «я», свои сильные и слабые стороны и т.п. В рамках данной функции происходит усвоение организационной культуры, осуществляемое на стадии адаптации работника, что способствует его включению в жизнь коллектива, в организационную деятельность. Организационная культура непосредственно связана с воспитательным и образовательным эффектами, она помогает адаптироваться новичкам в организации.

4. Коммуникационная. Через познанные ценности, нормы делового поведения и этики общения осуществляется установление и использование эффективных коммуникационных потоков, обеспечивающих взаимопонимание, взаимодействие и единообразие в анализе и оценке любого вида информации, любого вида деятельности. Путем разработки эффективных коммуникаций усиливается вовлеченность каждого работника в дела организации, в решаемые ею проблемы. Данная функция позволяет удовлетворить естественную и в последнее время весьма актуальную потребность в информации. Через ценности, принятые в фирме, нормы поведения и другие элементы культуры обеспечивают взаимопонимание сотрудников и их взаимодействие. В рамках данной функции происходит воспроизводство лучших элементов накопленной культуры, создание новых ценностей и их накопление – формирование организационной памяти.

5. Мотивирующая. Принадлежность к сильной организационной культуре уже сама по себе является мощным стимулом к росту производительности, желанию действовать в интересах и на благо своей организации. Высокая миссия, образцовые доброжелательные взаимоотношения, продуманная система материального и социального стимулирования, комфортный стиль и процедуры управления, будучи частями организационной культуры, имеют огромное мотивирующее воздействие на работу персонала предприятия. Организационная культура способствует процессу объединения усилий всех подразделений (подсистем) предприятия для достижения ее целей и задач.

Она мобилизует персонал и объединяет интересы функциональных служб, отдельных сотрудников, ориентирует все подразделения и отдельных лиц на общие цели.

6. Стабилизационная. Эта функция заключается в развитии системы социальной стабильности в организации, достижении общего согласия на основе объединяющего действия важнейших элементов культуры, роста сплоченности коллектива. Организационная культура является барьером для проникновения нежелательных тенденций и отрицательных ценностей, либо хаоса ценностей, характерного для внешней среды.

7. Функция идентификации. Она позволяет провести границу между «мы» (организация) и «они» (внешняя среда). Она обеспечивает лояльность сотрудников компании их преданность и приверженность фирме. Организационная культура придает сотрудникам организационную идентичность, определяет внутригрупповое представление о предприятии, являясь важным источником стабильности и преемственности в организации.

#### **1.4. Классификация корпоративной культуры**

Существует множество классификаций корпоративных культур. Одна из самых известных — классификация американских исследователей Кима Камерона и Роберта Куинна. Они делят корпоративные культуры на четыре типа:

1. Клановые. Компания с такой культурой — семья. В ней преобладают родственные или дружеские связи между людьми и преданность основателю компании — его воспринимают как «отца» клана или одной большой семьи. Руководитель в клановой культуре решает всё. Чаще всего такой подход приживается в малом и иногда в среднем бизнесе.

2. Адхократические. Это более гибкая культура, в которой уделяют больше внимания мотивации сотрудников, потребностям работников и клиентов. Руководители в таких компаниях часто являются новаторами или

поддерживают инновационную культуру. Адхократическая культура больше подходит среднему и крупному бизнесу: новаторским производственным компаниям, IT-организациям вроде Google, Apple.

3. Рыночные. Регулятором культуры выступает рынок. Сотрудники ориентированы исключительно на бизнес-показатели и в меньшей степени на отношения, они стремятся добиться лучшего результата любой ценой. Руководители в таких компаниях обычно авторитарны и очень требовательны к результатам. Этот тип корпоративной культуры часто встречается в торговых или быстрорастущих компаниях.

4. Бюрократические. Их ещё называют иерархическими культурами. Они основаны на многоуровневой вертикально интегрированной структуре и высокой формализации процессов. Все действия сотрудников согласованны и предсказуемы, а главная цель компании — обеспечить непрерывность процессного управления и соблюдения установленных правил. Корпоративная культура такого типа встречается во многих государственных, полугосударственных, сырьевых структурах. Это компании с высоким уровнем стабильности и низким уровнем гибкости и скорости изменений.

Ещё одна из известных классификаций - это классификация Джеффри Зонненфельда, она выделяет четыре вида корпоративной культуры и обозначает их следующими терминами: бейсбольная команда, клубная культура, академическая культура, оборонная культура или «крепость».

1. Бейсбольная команда. В этом типе корпоративной культуры наблюдается некоторое количество «звездных работников». Они успешны, инициативны, зачастую профессионалы своего дела, их имена знакомы как в своей компании, так и за ее пределами, они обладатели ярких, креативных идей. Каждый имеет свой блок работы, работа чаще проектная. В такой культуре работники с невысокими личностными и профессиональными показателями, как правило, не приживаются, их чаще всего работодатели быстро увольняют, т.к. на фоне своих успешных коллег они смотрятся

серыми мышками. Реализуется немедленная и непосредственная взаимосвязь с внешней средой. Однако этот тип корпоративной культуры подходит только небольшим компаниям, из-за того, что важен индивидуализм каждого из состава этой организации. «Бейсбольная команда» может быстро принимать решения, поэтому лучше других адаптируется к кризисным ситуациям. Этот тип характерен для быстроразвивающихся рынков, таких как IT-технологии, реклама PR.

2. Клубная культура. Этот тип культуры характерен для стабильных компаний. Каждый работник начинает с низов, проходя весь карьерный путь, тем самым расширяет свой профессиональный кругозор на каждой ступени и узнает все тонкости работы. Работники лояльны к организации и ее руководству, т.к. работают чаще всего много лет. Ценятся – самоотверженность, сплоченность, преданность, командная работа и трудовой стаж. Текучесть кадров минимальна, редко берут специалиста извне на высокие должности. Руководство может отказаться от выгодных предложений в силу приверженности к своему «клубу». Изменения происходят медленно и постепенно, как и карьерный рост. Данный тип культуры может встречаться в компаниях любого размера и занятых в различных сферах (чаще военной и юридической направленности).

3. Академическая культура. Академическая культура встречается в старых, стабильных компаниях, предполагает постепенный карьерный рост. Такие компании в основном берут молодые кадры без опыта и «выращивают» своих специалистов. Работники редко переходят из одного отдела в другой (разных направлениях) – возможен только вертикальный рост, они накапливают свой творческий и профессиональный потенциал только в одной сфере, имеют высокую квалификацию, но компания ограничивает развитие личности сотрудника. Главной ценностью является соблюдение традиций. Данный тип культуры характерен для больниц, крупных западных корпораций, университетов.

4. Оборонная культура. Возникает при кризисе в сегменте рынка или в самой компании. Такая корпоративная культура зависит от внешних воздействий, характеризуется постоянными сокращениями персонала, отсутствием традиций и ценностей, где практически нет возможности для постепенного карьерного роста, часто подвергается массивной реорганизации. Данный тип культуры губителен для работников, но может дать шанс быстро получить место руководителя (и также быстро его потерять).

Сравнивая типы корпоративной культуры, предложенные Джеффри Зонненфельдом можно выделить главные отличительные черты каждой из них. Так «клубная культура» отражает преимущественно лояльность персонала к руководству и организации в целом. «Академическая культура» – руководитель сам «выращивает» специалистов, «Бейсбольная команда» – обладает высоким профессионализмом и стойкостью в кризисных ситуациях. «Оборонная культура» – зависит от внешних воздействий, характеризуется постоянными сокращениями персонала, отсутствием традиций и ценностей, где практически нет возможности для постепенного карьерного роста, часто подвергается массивной реорганизации.

Корпоративная культура может быть внутренней, внешней и скрытой. Внутренний тип характерен для организаций, в которых корпоративные ценности выражаются через поведенческие нормы персонала. Внешняя культура направлена на создание лояльного восприятия компании потребителями и обществом. Скрытая культура основывается на приоритетах, устанавливаемых трудовым коллективом.

При изучении корпоративной этики можно ориентироваться на следующую классификацию, которую представил ученый Чарльз Ханди:

1. Командная модель – отсутствуют должностные рекомендации и указания, характерно наличие коллегиального общения в неформальном ключе. Акцент делается на творческих и профессиональных экспериментах. Пример практического внедрения такой системы – стартапы.

2. Ролевая модель – четкое распределение обязанностей, что проявляется в создании подробных должностных инструкций. Характерно наличие дресс-кода высокого уровня формализации общения. Пример – крупные корпорации.

3. Рыночная модель – ориентация на прибыль. Для достижения главной цели внутри трудового коллектива искусственно создается высокая конкуренция. Акцент делается на лидерских и профессиональных качествах каждого работника.

4. Семейная модель – создается дружеская атмосфера, руководители выступают в роли наставников. Главная цель – максимальная лояльность коллектива и клиентов, это достигается за счет сплоченности, верности традициям, нацеленности на саморазвитие и бесконфликтность.

5. Модель развития с целью на результат – присутствует четкая внутренняя иерархия, работникам дается возможность занять руководящую должность (если они смогут доказать свою исключительную полезность на новом месте). Главное – реализовать поставленные задачи.

По уровню стабильности типизация корпоративной культуры предполагает выделение двух форм – стабильная и нестабильная. Первый вариант присущ крупным организациям, такая система отличается консерватизмом и строгой регламентацией норм поведения. Недостаток этого формата развития ценностных ориентиров – сложность адаптации деловых устоев компании к меняющимся внешним условиям. Нестабильной корпоративной культуре присущи признаки хаотичности, поведенческие догмы регулярно обновляются, присутствует риск возникновения двойных стандартов при оценке поступков разных работников.

Классификация корпоративной культуры по направленности воздействия:

1. Личностно-ориентированная модель - главной ценностью признается личность сотрудника, руководство создает условия для самореализации каждого работника и его профессионального роста.

2. Функционально-ориентированная модель – акцентируется внимание на обеспечении стабильной работы предприятия, на выполнении тактических и стратегических производственных задач, интересы работников не учитываются или принимаются в расчет в минимальной степени.

На практике модели корпоративной культуры чаще внедряются в смешанном виде. Каждое предприятие самостоятельно расставляет приоритеты, исходя из них, составляется список направлений, на которые должна быть нацелена внутренняя система традиций. В условиях жесткой конкурентной среды руководство компании может применять элементы рыночной корпоративной культуры, что позволит поддерживать стабильно высокий уровень продаж. Одновременно с этим рекомендуется реализовывать мероприятия мотивационного характера – тренинги и курсы для повышения квалификации, системы бонусных вознаграждений, корпоративные встречи в неформальной обстановке.

Таким образом, корпоративная культура – инструмент для оптимизации эффективности труда, повышения лояльности персонала и социума к организации, набор традиций, ценностей и правил поведения в рабочее время, которые помогают сотрудникам почувствовать свою сплоченность, увидеть важность своего профессионального вклада в общее дело. Создание внутреннего кодекса ценностей в корпорации должно основываться на стратегических целях компании и социальных ожиданиях персонала. От эффективности корпоративной культуры зависит скорость реализации ключевых задач бизнеса, финансовая стабильность предприятия и узнаваемость бренда.



Анализируя изученный теоретический материал можно сделать следующий вывод: само понятие корпоративная культура появилось относительно и недавно и на данном этапе происходит усиленное изучение данной темы, но уже сейчас можно сказать, что корпоративная культура очень важна для организаций и менеджеров для наиболее эффективного управления организацией и успешной её деятельности. Мною были рассмотрены несколько наиболее известных определений термина корпоративная культура, потому что, единого определения пока ещё не дано. Корпоративная культура включает в себя множество аспектов, по которым компании могут отличаться друг от друга, например: дресс-код, вид офисного здания, интерьер, символика стратегические цели организации, направление её деятельности и т.д.

#### **Вывод по 1-ой главе:**

Корпоративная культура, без сомнения, является на сегодняшний день одним из определяющих факторов эффективного менеджмента. Социализация человеческого общества имеет тенденцию к дальнейшему увеличению, поэтому развитие корпоративной культуры на предприятиях и повсеместное ее внедрение во всех отраслях экономики приобретает массовый характер.

Таким образом, корпоративная культура – инструмент для оптимизации эффективности труда, повышения лояльности персонала и социума к организации, набор традиций, ценностей и правил поведения в рабочее время, которые помогают сотрудникам почувствовать свою сплоченность, увидеть важность своего профессионального вклада в общее дело. Создание внутреннего кодекса ценностей в корпорации должно основываться на стратегических целях компании и социальных ожиданиях персонала. От эффективности корпоративной культуры зависит скорость реализации ключевых задач бизнеса, финансовая стабильность предприятия и узнаваемость бренда.

## **ГЛАВА 2. Практическое исследование АО «ПП Защита НКТ»**

### **2.1. Характеристика АО «ПП Защита НКТ»**

Юридический адрес: индекс 623414, Свердловская область, город Каменск-уральский, улица Лермонтова, д. 40, фактический адрес: индекс 623414, Свердловская область, город Каменск-уральский, улица Лермонтова, д. 40

История предприятия:

АО «ПП ЗАЩИТА НКТ» является филиалом компании «Мейджерпак Рус».

История компании «Мейджерпак Рус» начинается с 1996 года.

История предприятия с 1996г. по 2006 г.:

- Разработка промышленных прототипов оборудования для термодиффузионного цинкования длинномерных изделий до 12м;
- Разработка устойчивой лабораторной технологии по термодиффузионному цинкованию.

В 2007 г.:

- Начало работ по индустриализации технологий термодиффузионного цинкования и нанесения полимерных покрытий.

В 2009 г.:

- Вывод на рынок защитных покрытий ДЕЛЬТА5++.

В 2011 г.:

- Вывод на рынок линейки итальяно-российских защитных покрытий Majorpack.

В 2013 г.:

- Начало работы производственной площадки в Нефтеюганском районе;
- Запуск коммерческой эксплуатации линейки покрытий серии majorpack;

MPLAG в нефтяных компаниях РФ, выход на рынки СНГ.

В 2014 г.:

- Начало работы производственной площадки в г. Каменск–Уральский;
- Начало поставок линейки интерметаллидных покрытий в промышленных масштабах.

В 2017 г.:

- Начало работы третьей производственной площадки в г. Сургут.

В 2018 г.:

- Одобрена заявка на присвоение ООО "ТЕХНОВАЦИНК" статуса «участник инновационного центра Сколково»;
- Начало поставок продукции на месторождения Западного Техаса.

В 2019 г.:

- Успешное прохождение опытно-промысловых испытаний системы дуплекс на месторождениях западного Техаса;
- Начало поставок продукции на месторождения штатов Нью-Мексико и Северная Дакота;
- Начало модернизации и расширения производственной площадки в г.

Сургут.

2020 г.

- Ребрендинг компании.
- Спустя 3 года после открытия производственной площадки в г. Сургут, заводом была выпущена миллионная труба с защитной системой majorpack;
- Выход на рынок новых серий защитных покрытий majorpack ziPLY и majorpack reziPLY;
- Перенос производства majorpack Streamer из Италии в Россию;
- Создание и выход на рынок нового продукта для ремонтной НКТ; majorpack MPLAG17/RC.

Сейчас компания работает в 4-х основных направлениях:

- Производство защитных покрытий;
- Научно-исследовательская деятельность в области защитных покрытий;

- Опытно-конструкторская деятельность по разработке и производству автоматизированных линий по нанесению защитных покрытий;

- Коммерческая деятельность: АО «Мейджерпак Рус» - официальный эксклюзивный дистрибьютор готовой продукции, осуществляющий услуги супервайзинга при использовании нашей продукции.

По виду собственности: частная собственность.

Организационно-правовая форма: Непубличное акционерное общество.

Нормативно-правовые документы: полное название организации – Акционерное Общество «Производственное предприятие Защита НКТ».

Адрес - Свердловская обл., г. Каменск-Уральский, ул. Лермонтова, д. 40.

Уставный капитал -10 000 р.

ОКФС - Частная собственность

ОКОПФ - Непубличные акционерные общества

ОКОГУ - Организации, учрежденные юридическими лицами или гражданами или юридическими лицами и гражданами совместно.

ИНН -7734724592

ОГРН -1147746546727

КПП - 661201001

ОКАТО - Свердловская область, Каменск-Уральский, Синарский

ОКПО - 29919959

ОКТМО - Свердловская область, г. Каменск-Уральский

Среднесписочная численность персонала – 156 человек

Основной вид деятельности: Обработка металлов и нанесение покрытий на металлы;

Покрытие majorpack MPAG96 - дуплексная система, обеспечивающая многофакторную защиту внутренней и внешней поверхности трубы, включая резьбовое соединение, в. наиболее коррозионно-агрессивных средах;

Покрытие majorpack MPLAG96 - полимерное покрытие, работающее при значительном уровне коррозии, выдерживающее кислотные обработки;

Покрытие majorpack MPAG17 - дуплексная система, обеспечивающая многофакторную защиту внутренней и внешней поверхности трубы, в том числе и резьбового соединения, от АСПО и любых коррозионных проявлений;

Покрытие majorpack MPLAG17 - полимерное покрытие, предназначенное для предотвращения образования парафинов (АСПО) наряду с различными типами коррозии;

Защитная вставка majorpack Streamer - универсальная предохранительная деталь для резьбовых соединений, увеличивающая в несколько раз их ресурс и снижающая энергозатраты при добыче нефти за счет снижения неравномерности потока внутри муфты.

## 2.2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации АО «ПП Защита НКТ»

Данные для анализа финансово-хозяйственной деятельности организации АО «ПП Защита НКТ» взяты из финансового отчета работы АО «ПП Защита НКТ» на 31.12.2022 года по данным ФНС России (см. Приложение 1).

Проведем анализ рентабельности АО «ПП Защита НКТ» используя таблицу № 1.:

Таблица № 1. - Анализ рентабельности АО «ПП Защита НКТ»

| Показатели рентабельности  | Значения показателя (в %, или в копейках с рубля) |         | Изменение показателя |                 |
|--|---|---------|----------------------|-----------------|
|  | 2021 г.   | 2022 г. | коп., (гр.3 - гр.2)  | ± % ((3-2) : 2) |
| 1  | 2   | 3       | 4                    | 5               |
| Рентабельность продаж (величина прибыли от продаж в каждом рубле выручки). Нормальное значение для данной отрасли: 4% и более. | 29,5  | 12,4    | -17,1                | -57,8           |
| Рентабельность продаж по ЕВІТ (величина прибыли от продаж до уплаты процентов и налогов в каждом рубле выручки).               | 28,1  | 12,4    | -15,7                | -56             |

*Продолжение таблицы № 1*

|  |      |      |       |       |
|--|------|------|-------|-------|
| Рентабельность продаж по чистой прибыли (величина чистой прибыли в каждом рубле выручки). Нормальное значение: 2% и более. | 21,2 | 8,4  | -12,8 | -60,2 |
| Прибыль от продаж на рубль, вложенный в производство и реализацию продукции (работ, услуг)                                 | 41,9 | 14,2 | -27,7 | -66,1 |
| Коэффициент покрытия процентов к уплате (ICR), коэфф. Нормальное значение: 1,5 и более.                                    | 21,1 | 6,9  | -14,2 | -67,2 |

Все три показателя рентабельности за последний год, приведенные в таблице, имеют положительные значения, поскольку организацией получена как прибыль от продаж, так и в целом прибыль от финансово-хозяйственной деятельности за данный период.

Прибыль от продаж в анализируемом периоде составляет 14,2% от полученной выручки. Тем не менее, имеет место падение рентабельности обычных видов деятельности по сравнению с данным показателем за аналогичный период года, предшествующего отчетному (-66,1%).

Показатель рентабельности, рассчитанный как отношение прибыли до процентов к уплате и налогообложения (ЕВІТ) к выручке организации,  $(57515+9730)/542786*100$  за последний год составил 12,4%. То есть в каждом рубле выручки организации содержалось 8,4 коп. прибыли до налогообложения и процентов по кредиту.

На рисунке №1 изображена динамика рентабельности продаж АО «ПП Защита НКТ».

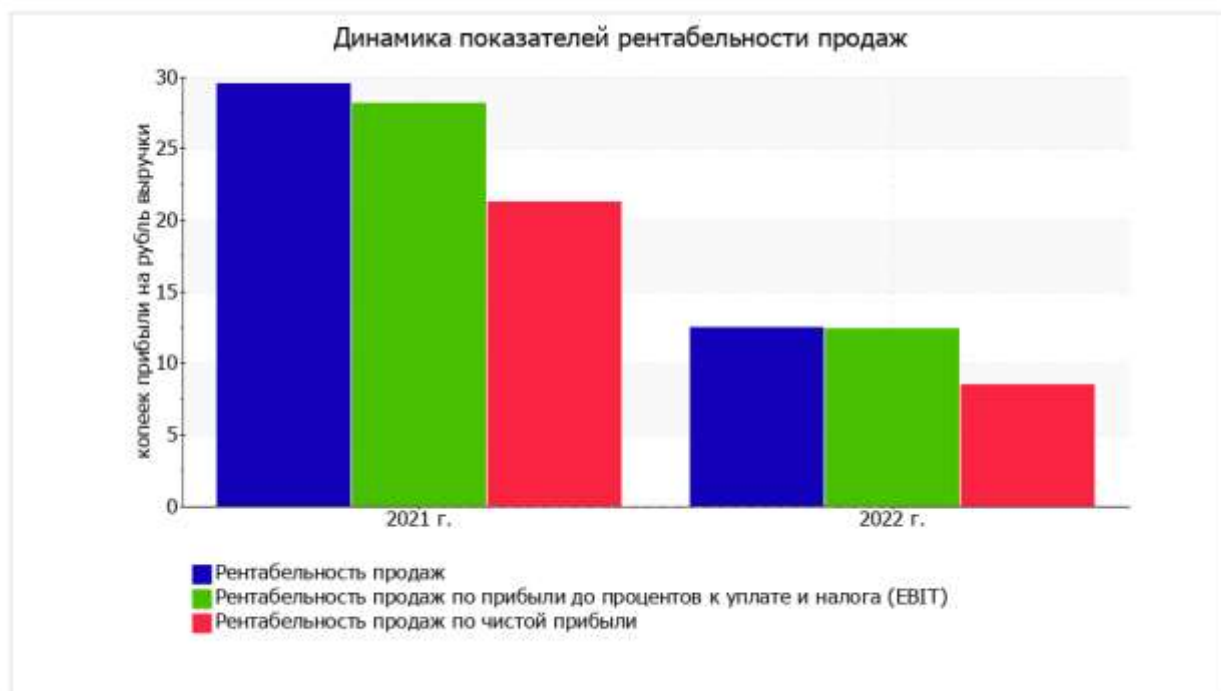


Рисунок №1 - Динамика рентабельности продаж АО «ПП Защита НКТ»

Из диаграммы, изображенной на рисунке №1 видно, что показатели рентабельности в сравнении с 2021 годом ухудшились.

Для расчета коэффициента текущей ликвидности формула имеет вид:

$$K_{тл} = КА/КО,$$

$$209,060 / 103,050 = 2,02 \text{ за } 2022 \text{ г.}$$

$$187,577 / 38,133 = 4,92 \text{ за } 2021 \text{ г.}$$

Для расчета коэффициента быстрой ликвидности формула имеет вид:

$$(84035 + 1\ 858) / 34194 = 2,51 \text{ за } 2022 \text{ г.}$$

$$83\ 916 + 716 / 70\ 121 = 2,55 \text{ за } 2021 \text{ г.}$$

$$K_{Лабс} = (1250 + 1240) / 1500 = 1\ 858 / 103,050 = 0,02 \text{ за } 2022 \text{ г.}$$

$$1856 / 38,133 = 0,05 \text{ за } 2021 \text{ г.}$$

Проведем анализ ликвидности по таблице № 2.:

Таблица № 2. - Расчет коэффициентов ликвидности АО «ПП Защита НКТ»

| Показатель ликвидности | Значение показателя |            | Изменение показателя (гр.3 - гр.2) | Расчет, рекомендованное значение |
|------------------------|---------------------|------------|------------------------------------|----------------------------------|
|                        | 31.12.2021          | 31.12.2022 |                                    |                                  |
|                        |                     |            |                                    |                                  |

| 1  | 2    | 3    | 4     | 5  |
|--|------|------|-------|--|
| 1. Коэффициент текущей (общей) ликвидности         | 4,92 | 2,02 | -2,9  | Отношение текущих активов к краткосрочным обязательствам.<br>Нормальное значение для данной отрасли: не менее 1,8.   |
| 2. Коэффициент быстрой (промежуточной) ликвидности | 2,55 | 2,51 | -0,04 | Отношение ликвидных активов к краткосрочным обязательствам.<br>Нормальное значение для данной отрасли: не менее 0,9. |
| 3. Коэффициент абсолютной ликвидности              | 0,05 | 0,02 | -0,03 | Отношение высоколиквидных активов к краткосрочным обязательствам.<br>Нормальное значение: 0,2 и более.               |

По состоянию на 31.12.2022 при норме 1,8 коэффициент текущей (общей) ликвидности имеет значение 2,02. При этом за анализируемый период (с 31.12.2021 по 31.12.2022) имело место ухудшение значения показателя – коэффициент снизился на -2,9.

Для коэффициента быстрой ликвидности нормативным значением является 0,9. В данном случае его значение составило 0,04. Это означает, что у АО «ПП Защита НКТ» недостаточно активов, которые можно в сжатые сроки перевести в денежные средства, чтобы погасить краткосрочную кредиторскую задолженность.

Ниже нормы оказался коэффициент абсолютной ликвидности (0,02 при норме 0,2). При этом нужно обратить внимание на имевшее место за весь рассматриваемый период негативное изменение – коэффициент снизился на 0,03.

Проведем анализ финансовой устойчивости организации:

$$\text{Коэф. автономии} = (1310 + 1340 + 1350 + 1360 + 1370) / 1600$$



$$10 + 135.694 / 345,007 = 0,39 \text{ за } 2022 \text{ г.}$$

$$10 + 189,386 / 227,630 = 0,83 \text{ за } 2021 \text{ г.}$$

Финансовый лаверидж:

$$\text{ФЛ} = \text{ЗК} / \text{СК } 323$$

$$345,007 + 106,253 / 135,704 = 0,78 \text{ за } 2022 \text{ г.}$$

$$227\,629 + 100, / 189\,396 = 1,20 \text{ за } 2021 \text{ г.}$$

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами:

$$\text{Косос} = (\text{стр. } 1300 - \text{стр. } 1100) / \text{стр. } 1200$$

$$189396 - 40052 / 227629 = 0,65 \text{ за } 2021 \text{ г.}$$

$$135704 - 135947 / 209060 = 0,001 \text{ за } 2022 \text{ г.}$$

Индекс постоянного актива

$$\text{ИПА} = \text{стр. } 1100 / \text{стр. } 1300$$

$$40\,052 / 189\,396 = 0,21 \text{ за } 2021 \text{ г.}$$

$$135947 / 135704 = 1,002 \text{ за } 2022 \text{ г.}$$

Коэффициент покрытия инвестиций

$$\text{КПИ} = (\text{стр. } 1400 + \text{стр. } 1300) / \text{стр. } 1700.$$

$$100 + 189\,396 / 227\,629 = 0,83 \text{ за } 2021 \text{ г.}$$

$$106253 + 135704 / 345007 = 0,7 \text{ за } 2022 \text{ г.}$$

Коэффициент маневренности собственного капитала

$$\text{Км} = (\text{строка } 1300 - \text{строка } 1100) / \text{строка } 1300$$

$$149344 / 189\,396 = 0,78 \text{ за } 2021 \text{ г.}$$

$$-243 / 135704 = 0,008 \text{ за } 2022 \text{ г.}$$

Коэффициент мобильности имущества

$$\text{Кми} = \text{стр. } 1200 / \text{стр. } 1700$$

$$187\,577 / 227\,629 = 0,82 \text{ за } 2021 \text{ г.}$$

$$209060 / 345007 = 0,60 \text{ за } 2022 \text{ г.}$$

Коэффициент мобильности оборотных средств

$$\text{Кмос} = (\text{стр. } 1240 + \text{стр. } 1250) / \text{стр. } 1200$$

$$1856 / 187577 = 0,01 \text{ за } 2021 \text{ г.}$$

$$1858 / 209060 = 0,009 \text{ за } 2022 \text{ г.}$$

Коэффициент обеспеченности запасов

(стр. 1300 – стр. 1100) / стр. 1210

189396-40052/104305 = 1,43 за 2021 г.

135704-135947/123104 = 0,02 за 2022 г.

Коэффициент краткосрочной задолженности

Ккс = стр.1500 / (стр.1400 + стр.1500)

227 629/ (227 629+ 100) = 0,99 за 2021 г.

103050/ (106253+103050) = 0,49 за 2022 г.

Коэффициент обеспеченности запасов

Кос = (стр. 1300 – стр. 1100) / стр. 1210

149344/104305 = 1,43 за 2021 г.

6379/89365 = 0,08 за 2022 г.

Проведем анализ финансовой устойчивости организации в таблице № 3:

Таблица № 3 - Основные показатели финансовой устойчивости организации

| Показатель   | Значение показателя |            | Изменение показателя (гр.3-гр.2) | Описание показателя и его нормативное значение   |
|--|---------------------|------------|----------------------------------|--|
|  | 31.12.2021          | 31.12.2022 |                                  |  |
| 1  | 2                   | 3          | 4                                | 5  |
| 1. Коэффициент автономии   | 0,83                | 0,39       | -0,44                            | Отношение собственного капитала к общей сумме капитала.<br>Нормальное значение: 0,45 и более (оптимальное 0,55-0,7). |
| 2. Коэффициент финансового левериджа                             | 1,20                | 0,78       | -0,42                            | Отношение заемного капитала к собственному капиталу.<br>Нормальное значение: 1,22 и менее (оптимальное 0,43-0,82).   |
| 3. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами | 0,65                | 0,001      | -0,65                            | Отношение собственных оборотных средств к оборотным активам.<br>Нормальное значение: 0,1 и более.                    |
| 4. Индекс постоянного актива                                     | 0,21                | 1,002      | +0,79                            | Отношение стоимости внеоборотных активов к величине собственного капитала.   |

*Продолжение таблицы № 3*

|  |      |        |        |   |
|--|------|--------|--------|---|
| 5. Коэффициент покрытия инвестиций                 | 0,83 | 0,7    | -0,13  | Отношение собственного капитала и долгосрочных обязательств к общей сумме капитала.<br>Нормальное значение для данной отрасли: 0,7 и более. |
| 6. Коэффициент маневренности собственного капитала | 0,78 | -0,008 | -0,77  | Отношение собственных оборотных средств к источникам собственных средств.<br>Нормальное значение: не менее 0,1.                             |
| 7. Коэффициент мобильности имущества               | 0,82 | 0,60   | -0,22  | Отношение оборотных средств к стоимости всего имущества.<br>Характеризует отраслевую специфику организации.                                 |
| 8. Коэффициент мобильности оборотных средств       | 0,01 | 0,009  | -0,001 | Отношение наиболее мобильной части оборотных средств (денежных средств и финансовых вложений) к общей стоимости оборотных активов.          |
| 9. Коэффициент обеспеченности запасов              | 1,43 | 0,02   | -1,41  | Отношение собственных оборотных средств к стоимости запасов.<br>Нормальное значение: не менее 0,5.  |
| 10. Коэффициент краткосрочной задолженности        | 0,99 | 0,49   | -0,5   | Отношение краткосрочной задолженности к общей сумме задолженности.  |

Коэффициент автономии организации на последний день анализируемого периода (31.12.2022) составил 0,39. Полученное значение показывает, что ввиду недостатка собственного капитала акционерное общество в значительной степени зависит от кредиторов. За рассматриваемый период (31.12.21–31.12.22) коэффициент автономии значительно уменьшился (на 0,44).

Ниже на рисунке № 2 (диаграмма) наглядно представлено соотношение собственного и заемного капитала организации:

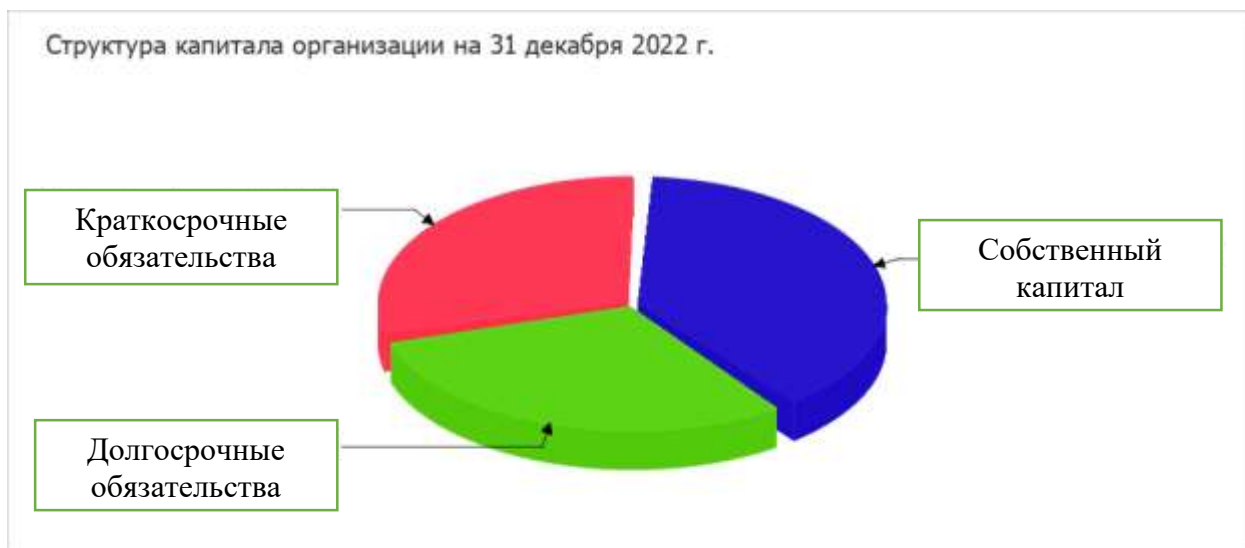


Рис. № 2. Структура капитала организации на 31.12.2022 г.

На 31.12.2022 коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами имел значение, близкое к нулю. За последний год коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами стремительно снизился (-0,65). На 31 декабря 2022 г. значение коэффициента не укладывается в норму.

С 0,83 до 0,7 уменьшился коэффициент покрытия инвестиций в течение анализируемого периода. Значение коэффициента на 31 декабря 2022 г. практически соответствует норме.

По состоянию на 31.12.2022 г. коэффициент обеспеченности материальных запасов имел практически нулевое значение, что на 1,41 меньше, чем на начало анализируемого периода. На 31 декабря 2022 г. значение коэффициента обеспеченности материальных запасов можно охарактеризовать как явно не соответствующее норме.

Коэффициент краткосрочной задолженности АО «ПП Защита НКТ» показывает на практически равное соотношение краткосрочной и долгосрочной задолженности. При этом за год доля краткосрочной задолженности уменьшилась.

Проведем расчет показателей деловой активности. В таблице рассчитаны показатели оборачиваемости ряда активов, характеризующие скорость возврата вложенных в предпринимательскую деятельность средств, а также показатель оборачиваемости кредиторской задолженности при расчетах с поставщиками и подрядчиками.

Таблица № 4 - Показатели оборачиваемости экономических показателей

| Показатель оборачиваемости   | Значение в днях | Коэфф. 2022 г. |
|--|-----------------|----------------|
|  | 2022 г.         |                |
| 1  | 2               | 3              |
| 1. Оборачиваемость оборотных средств<br>(отношение средней величины оборотных активов к среднедневной выручке*; нормальное значение для данной отрасли: 123 и менее дн.)               | 133             | 2,74           |
| 2. Оборачиваемость запасов<br>(отношение средней стоимости запасов к среднедневной себестоимости проданных товаров; нормальное значение для данной отрасли: 40 и менее дн.)            | 92              | 3,97           |
| 3. Оборачиваемость дебиторской задолженности<br>(отношение средней величины дебиторской задолженности к среднедневной выручке; нормальное значение для данной отрасли: 45 и менее дн.) | 55              | 6,6            |
| 4. Оборачиваемость кредиторской задолженности<br>(отношение средней величины кредиторской задолженности к среднедневной выручке)   | 23              | 16,2           |
| 5. Оборачиваемость активов<br>(отношение средней стоимости активов к среднедневной выручке; нормальное значение для данной отрасли: не более 160 дн.)                                  | 193             | 1,9            |
| 6. Оборачиваемость собственного капитала<br>(отношение средней величины собственного капитала к среднедневной выручке)   | 109             | 3,34           |

\* Приведен расчет показателя в днях. Значение коэффициента равно отношению 365 к значению показателя в днях.

Оборачиваемость активов за весь рассматриваемый период показывает, что акционерное общество получает выручку, равную сумме всех имеющихся активов за 193 календарных дня.

При этом требуется 92 дня, чтобы расходы организации по обычным видам деятельности составили величину среднегодового остатка материально-производственных запасов.

Оценка ключевых показателей: ниже по нескольким признакам обобщены важнейшие показатели финансового положения и результаты деятельности АО «ПП Защита НКТ» за рассматриваемый период (с 31 декабря 2021 г. по 31 декабря 2022 г.).

Показатели финансового положения и результатов деятельности АО «ПП Защита НКТ», имеющие следующие значения:

- коэффициент текущей (общей) ликвидности полностью соответствует нормальному значению;
- значительная, по сравнению с общей стоимостью активов организации прибыль

Следующие два показателя финансового положения и результатов деятельности организации имеют следующие:

- чистые активы превышают уставный капитал, однако за весь анализируемый период произошло снижение величины чистых активов;
- прибыль от финансово-хозяйственной деятельности за последний год составила 45 809 тыс. руб.

Следующие два показателя финансового положения и результатов деятельности АО «ПП Защита НКТ» имеют нормальные или близкие к нормальным значениям:

- коэффициент покрытия инвестиций практически укладывается в норму – доля собственного капитала и долгосрочных обязательств в общей сумме капитала организации составляет (нормальное значение для данной отрасли: 70% и более);

- за последний год получена прибыль от продаж (67 569 тыс. руб.), хотя и наблюдалась ее отрицательная динамика по сравнению с аналогичным периодом прошлого года (-128 292 тыс. руб.).

Показатели финансового положения и результатов деятельности организации, имеющие неудовлетворительные значения:

- низкая величина собственного капитала относительно общей величины активов

- значение коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами, равное можно охарактеризовать как не соответствующее принятому нормативу;

- коэффициент быстрой (промежуточной) ликвидности ниже принятой нормы;

- значительное падение прибыльности продаж;

- отрицательная динамика изменения собственного капитала организации, хотя активы АО «ПП Защита НКТ» увеличились на 117 377 тыс. руб. (на 51,6%);

- не соблюдается нормальное соотношение активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения;

- значительное падение прибыли до процентов к уплате и налогообложения (ЕБИТ) на рубль выручки АО «ПП Защита НКТ» (-15,7 коп. от данного показателя рентабельности за аналогичный период прошлого года).

Следующие показатели финансового положения организации имеют критические значения:

- существенно ниже нормального значения коэффициент абсолютной ликвидности;

- крайне неустойчивое финансовое положение по величине собственных оборотных средств.

Таблица № 5 - SWOT-анализ предприятия АО «ПП Защита НКТ»

| Сильные стороны   | Слабые стороны  | Возможности   | Угрозы  |
|---|---|---|---|
| Мобильность, низкая конкурентность на рынке, большинство рабочего персонала легко заменить, быстрое возмещение затраченных средств и получение прибыли. | Большая зависимость от нефтедобывающих компаний, угроза быть поглощенным, более крупными компаниями; наличие преград и трудностей при получении лицензии и патентов; частая нехватка оборотных денежных средств; угроза быть поглощенным более крупными компаниями; наличие преград и трудностей при получении лицензии и патентов; частая нехватка оборотных денежных средств. | Возможность роста в крупное предприятие, смена деятельности под рынок. Освоение новых видов продукции, ускоренное освоение инвестиций, высокая оборачиваемость капитала и инновационная деятельность. | Кризисы в стране, особенно нефтяные, уязвимость к попыткам силового давления со стороны крупных компаний. |

Из SWOT - анализа мы видим, что, успешная деятельность компании на прямую зависит от нефтедобывающих компаний, тем не менее, у предприятия есть большие шансы вырасти из средней, в крупную компанию. Наша страна одна из ведущих мировых добытчиков нефти и экономика страны сильно зависит от добычи нефти, следовательно, АО «ПП Защита НКТ» без контрактов на оказание услуг не останется.

### 2.3. Корпоративная культура АО «ПП Защита НКТ»

На предприятии закрепился девиз: «Время сохранять: экономить ресурсы клиентов, беречь природные богатства!». В данном девизе “Время сохранять” идея реализуется во всем, что делает “Мейджерпак Рус”. К



примеру, наши технологии позволяют сократить выбросы газа CO<sub>2</sub> в атмосферу, сохраняя до 5 кг газа на каждый баррель добытой нефти.

Помимо этого, линейка продуктов “Мейджерпак Рус” – это, различные защитные решения, направленные на:

- защиту от коррозии;
- противодействие отложению АСПО;
- сбережение трубы от истирания;
- сохранение резьбовых соединений;
- продление срока службы трубы после ремонта.

Благодаря этим свойствам продукция позволяет беречь не только природные ресурсы, но и затраты, добывающих нефть, предприятий. Для достижения максимальной эффективности и долговечности мы рекомендуем нефтяникам эксплуатировать покрытия majorpack в сочетании с защитными вставками Majorpack Streamer!

В компании также на постоянной основе проводятся конкурсы профессионального мастерства. Например, в августе 2023 года проводился конкурс профессионального мастерства «Majorpack profi». Конкурс состоял из теоретической и практической части, участие принимали специалисты из разных отделов. В июле месяца 2023 года проводился конкурс под названием «смена месяца» в котором принимали участие сотрудники с разных производственных площадок, а именно «Защита» и «Выбор», также были конкурсы: Эксперт-качества (отдел контроля качества), эксперт-производства (производственный отдел), эксперт-механик (отдел ремонта и модификации оборудования) и хранитель технологий (технологическая группа).

Компания АО «ПП Защита НКТ» входит в состав группы предприятий «Мейджерпак Рус» и принимает активное участие в благотворительности, так, например, в августе компания быстро и слаженно организовала отправку материалов для возведения вольеров для животных из центра помощи бездомным животным «Верное сердце».

В организации есть свой «велоклуб», организаторы которого организуют вело-пробежки по различным маршрутам и устраивают пикники. Сотрудники из разных служб и отделов могут пообщаться в неофициальной обстановке, познакомиться друг с другом лучше, что способствует улучшению коммуникации между сотрудниками и отделами.

«Мейджерпак Рус» — один из ведущих разработчиков и производителей антикоррозионных покрытий для нефтегазовой индустрии. Активно развивая свою научно-исследовательскую деятельность, компания стремится предлагать лучшие защитные решения для нефтегазовой индустрии.

«Мейджерпак Рус» - это:

- Более чем 15 лет опыта разработки и улучшения свои технологий и формул;
- Научно-исследовательская деятельность по разработке и нанесению защитных покрытий;
- Применение уникального оборудования на автоматизированных производственных линиях;
- Запатентованная технология нанесения покрытий собственная разработка и производство технологий антикоррозийной защиты НКТ.

Компания постоянно работает над стандартами качества, и стремимся к развитию. Более чем 15-летний опыт работы сформировал широкую экспертизу в области защиты погружного добывающего оборудования в агрессивных коррозионных средах и средах, осложненных АСПО.

Стратегические цели АО «ПП Защита НКТ»:

- Надежная защита насосно-компрессорных труб (НКТ) и муфт к ним погружного добывающего оборудования, эксплуатируемого в агрессивных коррозионных средах, и в средах осложненного АСПО (асфальто-смоло-парафиновыми отложениями) в скважинах;
- Обеспечение потребительских свойств с целью удовлетворения постоянно растущих требований потребителей;

- Обеспечение качества продукции за счет повышения устойчивости технологии и квалификации персонала;
- Повышении производственной эффективности;
- Минимизация негативного воздействия на окружающую среду;
- Обеспечение в ходе производственной деятельности соответствия условий труда на рабочих местах требованиям действующего законодательства и государственным нормативным требованиям в сфере охраны труда.

Обязательства АО «ПП Защита НКТ»:

- Выполнять требования действующего законодательства и нормативно-правовые требования.
- Выполнять договорные обязательства.
- Удовлетворенность потребителя качеством и сроками предоставленных услуг – основа существования компании.

Непрерывно совершенствовать производственную систему, посредством:

- Автоматизации бизнес-процессов
- Выявление и устранение потерь, снижение затрат
- Постоянного обучения персонала, повышение его квалификации, компетентности заинтересованности и ответственности
- Вовлеченность всех сотрудников в процесс улучшения
- Непрерывное совершенствование Корпоративной системы менеджмента качества.
- Выполнять требования действующего законодательства и государственных нормативных требований в сфере экологии, охраны труда, промышленной и пожарной безопасности.
- Своевременно выявлять и устранять опасности, снижать риски, связанные с профессиональными опасностями, аварийностью и нештатными

ситуациями, негативным воздействием на здоровье человека и окружающую среду.

- Предупреждать загрязнения и снижать негативное воздействие на окружающую среду, рациональное использование природных ресурсов.
- Предупреждать травмы и ухудшение состояния здоровья работников и третьих лиц, работающих под управлением предприятия или в его интересах, или находящихся на территории предприятия.
- Обеспечивать здоровые и безопасные условия труда, права работников на охрану труда, предусмотренные действующим законодательством.
- Формировать и развивать культуру безопасности у каждого работника Предприятия.
- Обеспечивать проведение консультаций и участие работников и представителя трудового коллектива по безопасности труда и охране здоровья.

#### **2.4. Рекомендации в системе корпоративной культуры для повышения эффективности коммуникации в АО «ПП Защита НКТ»**

Важной задачей работы, является разработка рекомендаций для повышения эффективности коммуникации в системе корпоративной культуры АО «ПП Защита НКТ». Ниже представлены рекомендации:

**1. Поиск подходящих сотрудников.** При прохождении собеседования с потенциальным сотрудником рассказать ему не только об уровне заработной платы, графика работы и льготных социальных условиях, но и о корпоративной культуре на предприятии, после окончания собеседования в анкете соискателя ставить пометки. Позже при выборе сотрудника из анкет соискателей отдавать предпочтение тем людям, которым корпоративная культура организации ближе. Положительный эффект от этой рекомендации следующий – сотрудникам с похожими

взглядами проще найти общий язык тем самым коммуникация между сотрудниками будет больше.

2. Создать кодекс культуры или книгу о культуре компании, чтобы сотрудники знали, как заявление компании о миссии переводится в повседневную работу, общение и отношения.

3. Наладить обратную связь. Регулярная обратная связь с сотрудниками – еще один элемент двустороннего общения, который ведет к здоровой и продуктивной культуре компании.

4. Благодарность за работу. Признание сотрудников очень важно для развития позитивной корпоративной культуры. Ценить работу сотрудников должно быть повседневной привычкой, не требующей помпезности – иногда достаточно «Спасибо за отличную работу»!

5. Проводить корпоративные тренинги. В качестве наиболее эффективных, можно рекомендовать веревочный тренинг и тренинг-игру «Один в поле не воин». Цели тренинга - дать участникам курса принципы качественного обслуживания клиентов и построения гармоничных взаимоотношений в целом; усовершенствовать навыки эффективных коммуникаций при общении с внутренним и внешним клиентом; сформировать у участников осознание своего стиля поведения, создать мотивацию к личностному росту. Возможности, которые дает веревочный тренинг:

- дать участникам тренинга позитивный опыт переживания совместности, совместного решения задач (преодоление препятствий), опыт взаимоподдержки и драйв победы, достижения командного результата.

- обеспечить опыт личностного взаимо-раскрытия участников, обсуждения сильных сторон и вкладов каждого в командную работу, диагностика групповых ролей.

- создать возможности для формирования позиции ответственности за общий результат, а также формирование командного духа.

**6.** Наладить обмен информацией и опытом работы. Известно, что эффективность распространения деловой информации «по горизонтали» (между звеньями и сотрудниками одного уровня), как правило, высока, а для вертикальной коммуникации она значительно ниже. Это связано с наличием звеньев-посредников между источником информации и адресатом (между директором и рабочим могут быть его заместители, начальники отделов и т.д.). Устные сообщения при передаче с одного уровня на другой могут быть сокращены, отредактированы, искажены прежде, чем они дойдут до адресата. Кроме этого, низкая эффективность вертикальной коммуникации, связана с тем, что подчиненные не обязательно подробно должны знать о положении дел на предприятии, им нужно выполнить поставленные руководством конкретные задачи, не задавая лишних вопросов. Но это обстоятельство снижает эффективность делового общения, так как индивид действует более осмысленно только тогда, когда он осознает не только узко свою роль в коллективе, а понимает значение своей деятельности в масштабе коллектива в целом. Таким образом, руководству предприятия необходимо наладить систему своевременного и полного информирования своих подчиненных о миссии, целях и задачах всей организации.

**7.** Создать атмосферу роста. Работа – это больше чем источник дохода. Работа – это место, где сотрудники развиваются и учатся. В компании нужно создать атмосферу роста, организовывая тренинги, прибегая к бенчмаркингу (ориентированию на самый успешный опыт в определенной сфере), отмечая достижения. Нужно поощрять обучение сотрудников чему-то новому, если этого не делать работникам станет скучно, и они лишатся мотивации.

**8.** Улучшить рабочее место. Дать возможность сотрудникам улучшить своё рабочее место для своего удобства, конечно в пределах допустимых охраной труда, техники безопасности и пожарной безопасности. Это не только дает сотрудникам ощущение контроля над собственным рабочим пространством, но и может помочь справиться с такими личными

недомоганиями, как боль в спине, глазное напряжение и прочие подобные проблемы.

**9.** Регулярно проводить опросы. Опросы должны быть регулярными, результаты опросов должны быть публичными и мнение сотрудников должно приводить к реальным изменениям, важность изменений необходимо доносить обратно сотрудникам. Следуя этим простым правилам, организация сможет не только повысить вовлеченность сотрудников, но и реально улучшить финансовые показатели компании, например, понизив текучку персонала.

**10.** Создать традиции приёма нового сотрудника. Единый ритуал организации приёма новых сотрудников (вручение в день приёма на работу буклета с информацией о фирме, пропуска, справочных телефонов; организация адаптации новичков к условиям работы на фирме, включая закрепление наставников; обучение новичков).

Благодаря данным рекомендациям улучшится общая атмосфера в коллективе, будут больше знать о корпоративной культуре в организации, эффективность коммуникации повысится, настроение организации станет более позитивным, улучшится взаимосвязь между сотрудниками разных уровней, новым сотрудникам легче будет влиться в новую компанию.

### **Вывод по 2-й главе:**

Анализируя полученные данные о компании, можно сказать, что АО «ПП Защита НКТ» предприятие среднего размера, активно развивающееся, в разных областях как в технологической, так и в культурной. У компании есть своё научно-исследовательское бюро, которое старается улучшить производственный процесс и облегчить труд работников, что положительно влияет на сохранение ресурсов, затрачиваемых на производственные нужды и сохранение здоровья работников, а это значит, изначально в корпоративной культуре компании заложено, что нужно заботиться о здоровье своих сотрудников и беречь природные и материальные ресурсы. Организация

довольно устойчива к внешним кризисам, и при этом развивается, о чём говорит бухгалтерский баланс, скорее всего это, потому что, основными клиентами компании являются нефтегазовые компании России.

Одними своих приоритетов компании являются обучение и повышение квалификации персонала, что положительно влияет качество выполняемой работы персонала, а также на повышение культуры предприятия в целом. На предприятии проводятся постоянные профессиональные конкурсы, что улучшает как коммуникативные взаимодействия персонала между собой, так и поднимает командный дух организации. Корпоративную культуру и коммуникации персонала также улучшают клубы внутри организации, такие как велоклуб, так как люди находятся в неофициальной обстановке, где нет рабочей иерархии и люди могут свободно общаться, знакомиться и лучше узнавать друг друга, а это способствует улучшению коммуникации, как между отделами, так и между отдельно взятыми сотрудниками.



## Заключение

Корпоративная культура является важным фактором успешного функционирования любой организации, хотя многие руководители не осознают это в полной мере. Сплоченная, стремящаяся к единой цели команда намного эффективнее и быстрее справится с поставленными задачами, чем разобщенный коллектив работников, не чувствующий единения с коллегами, не имеющий возможности получить от них помощь и поддержку в трудной ситуации. Корпоративная культура содержит в себе мощный потенциал позитивного влияния на трудовой коллектив, и если им умело воспользоваться, можно добиться высоких результатов как материального, так и морального плана.

В основе корпоративной культуры лежат ценности, определяющие моральные принципы сотрудников, их трудовое поведение, правила межличностного общения и т.п. Организация, желающая быть эффективной, должна иметь систему ценностей, которые необходимо привести в соответствие со спецификой деятельности организации, ее предназначением. При формировании системы ценностей желательно учесть и те, которые являются важными в жизни работников вообще, а не только в работе. Разработанный проект системы ценностей (кстати, их не должно быть очень много) подлежит обязательному обсуждению в коллективе (и по форме и по содержанию), поскольку очень важно, чтобы, во-первых, ценности разделялись большинством сотрудников, а во-вторых, работники изначально чувствовали свою причастность к формированию основ корпоративной культуры.

Однако следует помнить, что необходимо не просто обозначить основные ценности организации, а всемерно их воплощать в жизнь. Принятая система ценностей должна оказаться в центре внимания всех мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры. Так, считается очень важным ознакомление с системой ценностей организации при принятии на работу, при проведении обучающих семинаров, курсов,

лекций. Миссия в концентрированной форме показывает главное предназначение организации, смысл ее функционирования. Она вырабатывает коллективное сознание, устанавливает нормативные основы взаимодействия организации во внутренней и внешней среде, подчеркивает ее социальную роль, отражает основные задачи, базовые ценности, принципы работы организации, стратегию ее развития. Для формулировки миссии должны привлекаться наиболее грамотные и опытные работники, знающие основы стилистики, умеющие коротко, но емко выражать мысли, а также специалисты-филологи.

Что касается принципов работы, то они могут, как включаться в формулировку миссии, так и предлагаться отдельно. При этом принципы должны соответствовать ценностям организации, сочетаться с ними. Стратегия развития организации представляет собой описание ее перспективы или видение желаемого состояния. При разработке стратегии надо придерживаться четкого, конкретного и реалистичного изложения, определенности результатов, мотивирующих каждого на их достижение. Формулировка стратегии развития организации должна быть понятной для ее коллектива и партнеров. Стратегию развития не следует подменять средне- или краткосрочными планами. Видение стратегического развития всегда подразумевает качественный прорыв. Стратегия не дает точных инструкций, она лишь дает ориентиры, способные привести к качественно иному будущему. Стратегические ориентиры могут дифференцироваться по различным направлениям, например, стратегия в сфере подготовки и развития кадров, в сфере экономической деятельности, в сфере установления партнерских отношений, взаимодействия с вышестоящими органами и т.п. В разработке стратегии, как и прочих «глубинных» элементов корпоративной культуры, должны принимать непосредственное участие топ-менеджеры, поскольку они лучше других знают возможности и перспективы развития организации и, прежде всего, от них будет зависеть реализация стратегических целей.

У каждой организации есть своя история рождения и становления. В коллективах с сильной корпоративной культурой считается правильным знать свою историю, передавать традиции из поколения в поколение, чтить ветеранов. Кроме этого, изменяя, совершенствуя корпоративную культуру, целесообразно обращаться именно к тем историческим фактам, событиям, которые проповедают, укрепляют внедряемые ценности и нормы поведения.

Значение традиций заключается в единении людей, в приобщении к целому: трудовому коллективу, профессии, всему обществу. Через традиции организация воплощает свои ценности. Как правило, они выражаются в праздновании каких-либо событий и призваны содействовать сохранению стабильности коллективной жизни, существующих норм и установок. Во время культурных мероприятий происходит передача культурных традиций из поколения в поколение, что позволяет работникам осуществлять свою самоидентификацию с коллективом организации.

Из сказанного следует, организовывая как систематически повторяющиеся, так и разовые праздничные мероприятия, необходимо нацеливаться на культивирование именно тех ценностей, которые будут приняты в организации. По мнению многих специалистов, о корпоративной культуре и ее совершенствовании правомерно говорить только в том случае, когда выполняются определенные условия работы персонала, в частности: работники в основном удовлетворены работой, условиями труда, отношениями в коллективе и т.п.

Совершенствование условий труда должно вестись постоянно, а через особое внимание к определенным обстоятельствам, составляющим жизнедеятельности коллектива, можно прививать те или иные ценности, принципы работы.

К сожалению, многие руководители недооценивают важность и роль содержательных составляющих организационной культуры (миссии, ценностей, принципов, стратегии и т.д.), считая достаточным периодически организовывать корпоративные мероприятия и размещать наглядную

агитацию, не учитывая, что последние должны «работать» на определенную идеологию.

Корпоративная культура организации может и должна отражаться в состоянии, внешнем виде зданий, помещений, прилегающих территорий. Солидная организация стремится показать «свое лицо» через оформление фасадов, вестибюлей, приемных, других помещений, где бывают посетители, клиенты, партнеры.

Важно, чтобы все рядовые сотрудники на своих рабочих местах чувствовали влияние корпоративной эстетики. Если в организации официально приняты миссия, ценности, стратегия, принципы, целесообразно как минимум найти место для их доступного размещения, а в лучшем случае – целенаправленно с помощью наглядной агитации формировать соответствующие установки и нормы поведения.

Одним из проявлений корпоративной культуры является внешний вид сотрудников. Уважающие себя компании требуют от персонала соблюдать определенный дресс-код, который иногда фиксируется в специальных документах. Многие организации вводят правила носить, если не фирменную одежду, то ее определенные элементы (шарфики, галстуки и т.п.). Целесообразно использовать бэйджи с указанием фамилии, имени и отчества сотрудника, особенно для тех, которые контактируют с посетителями. Особый стиль организации может проявляться в наличии собственной символики, логотипа, эмблемы, гимна и т.д.

Элементы фирменного стиля целесообразно использовать для оформления зданий, помещений, документов – на стендах, плакатах, растяжках, флажках, значках, сувенирной продукции, благодарственных письмах, поздравительных открытках. Возможны определенные атрибуты для отдельных подразделений организации или направлений деятельности коллектива, как производственных, так и внепроизводственных (спорт, досуг и т.п.), но в их количестве нельзя переусердствовать, поскольку

многочисленная и разнообразная символика вряд ли запомнится и будет узнаваема большинством сотрудников.

Наиболее значимым внешним проявлением корпоративной культуры является реальное поведение работников, которое отражает и отношение к работе, и взаимоотношения в коллективе по вертикали и горизонтали, и принципы общения с посетителями, гражданами, и даже личностные жизненные установки, и обстоятельства. Для формирования поведенческих стандартов, возможно, стоит разработать документ, содержащий в краткой и доступной форме основные требования к работникам организации с учетом специфики их труда («Кодексы корпоративной этики» или «Правила корпоративного поведения»), и максимально последовательно культивировать их при принятии управленческих решений (поощрять желаемое поведение и наказывать за не желаемое). К разработке подобного регламента необходимо привлечь наиболее опытных сотрудников, прошедших в организации различные ступени карьерной лестницы, понимающие особенности работы представителей разных функциональных подразделений.

К поведенческим аспектам корпоративной культуры относятся вопросы взаимоотношений по вертикали и горизонтали. Следует помнить, что сплачивающую роль играют не только общеорганизационные культурно-массовые мероприятия, но и максимально возможное привлечение сотрудников к управлению.

Важной видимой составляющей корпоративной культуры является система коммуникации (информационного обмена). Руководству любой организации, ее информационной службе целесообразно тщательно проанализировать существующую систему коммуникаций и наметить пути ее совершенствования с учетом планирующихся изменений организационной культуры, поскольку информация играет ведущую роль в любых преобразованиях. Можно разработать замечательные ценности, принципы, миссию, стратегию и другие атрибуты прогрессивной корпоративной

культуры, но без их доведения с помощью специальных каналов до всех сотрудников они не будут иметь нужного влияния. При этом будет явно недостаточным ознакомление с проповедуемыми элементами культуры, нужна кропотливая последовательная работа по их «вживлению», а это тоже делается с помощью информационных технологий. Организации, которые всерьез решили заняться культурными преобразованиями, должны, как минимум, разработать и официально принять базовые элементы корпоративной культуры ценностного уровня в виде специальных документов, такие как: ценности организации, принципы работы, миссия и стратегия организации.

В комплект документов по организационной культуре может войти исторический очерк об организации, кодекс поведения. В целом, как уже отмечалось, работа по оптимизации культуры организации весьма трудоемка, многоаспектна, длительна и требует постоянного внимания со стороны руководства. Поэтому требуется Программа развития корпоративной культуры, в которой должны быть указаны (кроме названного выше) цели и задачи планируемых преобразований, объекты и субъекты (ответственные) влияния; конкретные мероприятия, дифференцированные по отдельным направлениям (например, по структурным элементам организационной культуры) со сроками реализации; организационно-управленческое, финансовое, информационное обеспечение запланированных мер.

## Список литературы

1. Андруник А.П., Петкин А.В. Основные пути формирования военно-профессиональной мотивации курсантов вузов ВВ МВД России: личностно-ориентированный подход. Москва. «Евразийское Научное Объединение», 2015 г. - Т.1. - № 11. - С. 73 - 75.
7. Арапов А.В. Формирование корпоративной культуры и ее значение для управления компанией / Экономика, предпринимательство и право. Москва, «Креативная экономика», 2013 г. - № 1 (18). - С. 26-30.
8. Абрамов Р.Н., Кондратьев Э.В. «Связи с общественностью». Москва, «Академический проект», 2012 г. - С. 272.
9. Андруник А.П., Гагарина М.В. Многоуровневая модель управления инновационными организациями в свете новой парадигмы. Москва, «Современные проблемы науки и образования», 2014 г. - № 2. - С. 458.
10. Барднер Г.Л. Бизнес - психология. СПб., «РХГА», 2014 г. - С. 218.
11. Бексары Ж. М. Корпоративная культура в организации как фактор повышения эффективности управления: монография Ж.М. Бексары - / Вена: «Premier Publishing», 2019 г. - С. 176.
12. Бексары Ж.М. Корпоративная культура в организации как фактор повышения эффективности управления / Бексары Ж.М. - текст: непосредственный. Казань, «Молодой ученый». 2016 г. - № 22 - С. 141-145. Тираж 500 стр.
13. Брэддик К. Менеджмент в организации. Москва: «Инфра-М», 1997 г. - С. 344.
14. Ветчанова О.В. Минаева Л.В. Внутрикorporативные связи с общественностью. Теория и практика. Москва: «Аспект пресс», 2010 г. - С. 287.
15. Валового Д. В Социальный менеджмент: учебник для вузов / под ред. Д. В. Валового. Москва: «Интел-Синтез», 2012 г. - С. 268.

16. Вершигорова Е. Е. Менеджмент. / Москва: «ИНФРА-М», 2013 г. - С. 168.
17. Василика М.А. Основы теории коммуникации: учебник под ред. Проф. О-75 Василика М.А. Москва: «Гардарика», 2003 г. - С. 615.
18. Джефкинс Ф., Ядин Д. Паблик рилейшнз: Перевод с английского под ред. Б.Л. Еремина Учебник для вузов. / Ф. Джефкинс, Д. Ядин. Москва: «ЮНИТИ-ДАНА», 2003 г. - С 416.
19. Ермолов Ю.А. Корпоративная культура предприятия как ресурс и инструмент управления мотивацией персонала / Социально-экономические явления и процессы. Москва: «КиберЛенинка», 2013 г. - № 8 - С. 45-48.
20. Ерохин Д.В. Экономико-психологические принципы и методы маркетинговых исследований, Д.В. Ерохин, В.В. Спасенников. Брянск: «Вестник БГТУ», 2013 г. - № 1 (37) - С. 102-110.
21. Иванычева Т.А. Организационная культура – социальный ресурс развития организации в современных социокультурных условиях. Монография. Талица, ГУП СО «Талицкая типография», 2010 г. - С. 228.
22. Иванычева Т.А. Ценности предприятия - как элемент формирования организационной культуры. Москва: «Академический Вестник», 2017 г. - № 3 - С. 221.
23. Иванова Т.Б., Журавлёва Е.А. Корпоративная культура и эффективность предприятия. Монография. Иванова Т.Б., Журавлёва Е.А. Москва: «РУДН», 2011 г. - С. 152.
24. Кузнецов И.Н. Корпоративная культура. Учебное пособие / Автор-сост. Кузнецов И.Н. СПб: «Книжный дом», 2006 г. - № 5 - С. 272.
25. Крылова Н.Ю. Подходит ли ваша культура к вашей долгосрочной стратегии? СПб: «Кадры предприятия», 2002 г. - №5 - С. 14-18.
26. Камерон К.С., Куинн Р.Э. Диагностика и измерение организационной культуры: [Пер. с англ. А. Токарева под науч. ред. Андреевой И.В.]. СПб: «Питер», 2001 г. - С. 311.



27. Корчагина Е.В. Роль корпоративной культуры в обеспечении эффективного управления и перехода к устойчивому развитию компании. Проблемы современной экономики. СПб: «Евразийский международный научно-аналитический журнал», 2009 г. - № 1 (29) - С. 255 - 260.
28. Козлов В.В. Корпоративная культура. Москва: «Альфа-Пресс», 2009 г. - С. 301.
29. Каймакова М.В. Коммуникации в организации. Ульяновск: «УЛГТУ», 2008 г. - С. 73.
30. Капитонов Э.А., Зинченко Г.П., Капитонов А.Э. Корпоративная культура: теория и практика / Э.А. Капитонов, Г.П. Зинченко. – Москва: «Альфа-пресс», 2005 г. - С. 412.
31. Максимова С.М. Информационная прозрачность как характеристика качества организационной культуры компании. Москва: «Статистика и экономика», 2015 г. - № 2 - С. 86-89.
32. Маслова Т. Д., Божук С. Г., Ковалик Л. Н. Маркетинг: краткий курс: учебное пособие. СПб.: «Питер», 2014 г. - С. 198.
33. Маслова В.М. Управление персоналом. Москва: «Юрайт» 2015 г. - С. 492.
34. Молодчик А.В., Андруник А.П. Личностно-ориентированное управление персоналом в самоорганизующихся, саморазвивающихся инновационных предприятиях. Белгород: «Управление экономическими системами», 2012 г. - № 3 (39) - С. 111.
35. Мальнев В.В. Корпоративная культура как основополагающий фактор мотивации сотрудников. Уфа: «Символ науки» 2016 г. - № 2 - С. 182-184.
36. Могутнова Н.Н. Корпоративная культура: понятие, подходы. Москва: «Социологические исследования», 2005 г. - № 4 - С. 130-136.
37. Ньюстром Д.В. Организационное поведение / Поведение человека на рабочем месте. СПб.: «Питер», 2000 г. - С. 447.

38. Несмеева. А.Ф. Корпоративные коммуникации. Москва: «Медиалайн», 2013 г. - С. 240.
39. Орлова Т.М. Коммуникационный менеджмент в управлении экономическими системами. Москва: «РАГС», 2002 г. - С. 265.
40. Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура: Учебное пособие. Москва: «Логос», 2002 г. - С. 224.
41. Романова А. Н. Маркетинг. Москва: «ЮНИТИ», 2012 г. - С. 223.
42. Соколов А.В. Общая теория социальной коммуникации. СПб.: «Михайлова В.А.», 2000 г. - С. 461.
43. Спасенников В.В. Учет междисциплинарных связей экономической психологии управления человеческими ресурсами с позиций образовательных стандартов / Кожановская Т.В., Новиков М.М., Спасенников А.А. Психология в экономике и управлении. Иркутск: «Байкальский государственный университет экономики и права», 2012 г. - № 1 - С. 78-80.
44. Спасенников В.В. Экономическая психология. Москва: «ПЕР СЭ», 2003г. - С. 448.
45. Сторожева В.А., Плотников А.В. Теоретические аспекты корпоративной культуры. Самара: «Вестник Самарского государственного экономического университета», 2010 г. - № 12 - С. 68-70.
46. Сторожева В.А., Плотников А.В. Формирование корпоративной и организационной культур при интеграции. Самара: «Вестник Самарского государственного экономического университета», 2011 г. - № 2 - С. 83-86.
47. Спивак В.А. Корпоративная культура: теория и практика. СПб.: «Питер», 2001 г. - С. 345.
48. Тесакова Н.В. Миссия фирмы и корпоративный кодекс. Практическое руководство / Тесакова Н. Москва: «РИП-холдинг», 2004 г. - С. 188.
49. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка. СПб.: «ГУ ИТМО», 2008 г. - С. 154.

50. Уайт Л.А. Понятие культуры. Работы по культурологии. (сборник переводов). Москва: «Институт научной информации по общественным наукам», 1996 г. - С. 155-156.

51. Хохлова Т.П. Основы менеджмента: учебник и учебное пособие в схемах. Москва: «Экономистъ», 2008 г. - С. 413.

52. Цыпкин Ю.А., Люкшинов А.Н., Эриашвили Н.Д. Менеджмент: учебное пособие для вузов. Москва: «ЮНИТИ-ДАНА», 2002 г. - С. 439.

53. Черданцев В.П., Андруник А.П., Сафонов А.Ю. Совершенствование механизма мотивации работников в современных экономических условиях. Москва: «Вестник кадровой политики, аграрного образования и инноваций», 2015 г. - № 1-3. - С. 57-62.

54. Шевченко И.Л. Корпоративная культура в практике корпоративного управления российских компаний // Российское предпринимательство, 2016 г. - № 12 - С. 1395-1400.

## Приложение 1

Таблица - Финансовый отчет работы АО «ПП Защита НКТ» на 31.12.2022 года (по данным ФНС России)

| Код     | Показатель   | Значение |      |
|---------|--|----------|------|
| Ф1.1110 | Нематериальные активы  | 0        | тыс. |
| Ф1.1120 | Результаты исследований и разработок                                   | 0        | тыс. |
| Ф1.1130 | Нематериальные поисковые активы  | 0        | тыс. |
| Ф1.1140 | Материальные поисковые активы  | 0        | тыс. |
| Ф1.1150 | Основные средства  | 101618   | тыс. |
| Ф1.1160 | Доходные вложения в материальные ценности                              | 0        | тыс. |
| Ф1.1170 | Финансовые вложения  | 0        | тыс. |
| Ф1.1180 | Отложенные налоговые активы  | 20107    | тыс. |
| Ф1.1190 | Прочие внеоборотные активы   | 14222    | тыс. |
| Ф1.1100 | <b>Итого по разделу I - Внеоборотные активы</b>                        | 135947   | тыс. |
| Ф1.1210 | Запасы   | 123104   | тыс. |
| Ф1.1220 | Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям              | 5        | тыс. |
| Ф1.1230 | Дебиторская задолженность  | 84035    | тыс. |
| Ф1.1240 | Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)             | 0        | тыс. |
| Ф1.1250 | Денежные средства и денежные эквиваленты                               | 1858     | тыс. |
| Ф1.1260 | Прочие оборотные активы  | 58       | тыс. |
| Ф1.1200 | <b>Итого по разделу II - Оборотные активы</b>                          | 209060   | тыс. |
| Ф1.1600 | <b>Баланс (актив)</b>  | 345007   | тыс. |
| Ф1.1310 | Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей) | 10       | тыс. |
| Ф1.1320 | Собственные акции, выкупленные у акционеров                            | 0        | тыс. |
| Ф1.1340 | Переоценка внеоборотных активов  | 0        | тыс. |
| Ф1.1350 | Добавочный капитал (без переоценки)                                    | 0        | тыс. |
| Ф1.1360 | Резервный капитал  | 0        | тыс. |
| Ф1.1370 | Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)                           | 135694   | тыс. |
| Ф1.1300 | <b>Итого по разделу III - Капитал и резервы</b>                        | 135704   | тыс. |
| Ф1.1410 | Заемные средства   | 0        | тыс. |
| Ф1.1420 | Отложенные налоговые обязательства                                     | 19002    | тыс. |
| Ф1.1430 | Оценочные обязательства  | 285      | тыс. |
| Ф1.1450 | Прочие обязательства   | 87251    | тыс. |
| Ф1.1400 | <b>Итого по разделу IV - Долгосрочные обязательства</b>                | 106253   | тыс. |
| Ф1.1510 | Заемные средства   | 0        | тыс. |
| Ф1.1520 | Кредиторская задолженность   | 34194    | тыс. |
| Ф1.1530 | Доходы будущих периодов  | 0        | тыс. |

|         |  |        |      |
|---------|--|--------|------|
| Ф1.1540 | Оценочные обязательства  | 6356   | тыс. |
| Ф1.1550 | Прочие обязательства   | 62500  | тыс. |
| Ф1.1500 | <b>Итого по разделу V - Краткосрочные обязательства</b>                                      | 103050 | тыс. |
| Ф1.1700 | <b>Баланс (пассив)</b>   | 345007 | тыс. |
| Ф2.2110 | Выручка  | 542786 | тыс. |
| Ф2.2120 | Себестоимость продаж   | 451161 | тыс. |
| Ф2.2100 | <b>Валовая прибыль (убыток)</b>  | 91625  | тыс. |
| Ф2.2210 | Коммерческие расходы   | 0      | тыс. |
| Ф2.2220 | Управленческие расходы   | 24056  | тыс. |
| Ф2.2200 | <b>Прибыль (убыток) от продаж</b>  | 67569  | тыс. |
| Ф2.2310 | Доходы от участия в других организациях  | 0      | тыс. |
| Ф2.2320 | Проценты к получению   | 0      | тыс. |
| Ф2.2330 | Проценты к уплате  | 9730   | тыс. |
| Ф2.2340 | Прочие доходы  | 12274  | тыс. |
| Ф2.2350 | Прочие расходы   | 12598  | тыс. |
| Ф2.2300 | <b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>   | 57515  | тыс. |
| Ф2.2410 | Текущий налог на прибыль   | 13119  | тыс. |
| Ф2.2421 | в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)   | 0      | тыс. |
| Ф2.2430 | Изменение отложенных налоговых обязательств  | 0      | тыс. |
| Ф2.2450 | Изменение отложенных налоговых активов   | 0      | тыс. |
| Ф2.2460 | Прочее   | 0      | тыс. |
| Ф2.2400 | <b>Чистая прибыль (убыток)</b>   | 45809  | тыс. |
| Ф2.2510 | Результат от переоценки внеоборотных активов, не включенных в чистую прибыль(убыток) периода | 0      | тыс. |
| Ф2.2520 | Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода                | 0      | тыс. |
| Ф2.2500 | <b>Совокупный финансовый результат периода</b>   | 46309  | тыс. |
| Ф2.2910 | Разводненная прибыль (убыток) на акцию   | 0      | тыс. |
| Ф2.2900 | Базовая прибыль (убыток) на акцию  | 458    | тыс. |
| Ф3.3600 | Чистые активы  | 135704 | тыс. |