



## Содержание

Введение	4
1. Общая характеристика организации ООО «Водстрой»	5
2. Анализ системы управления организацией	13
3. Развитие системы управления в организации	25
Заключение	49
Список использованных источников	50
Приложение	52

## Введение

Цель преддипломной практики - закрепление знаний и умений, приобретаемых обучающимися в результате освоения теоретических курсов, развитие общепрофессиональных и профессиональных компетенций, приобретение опыта самостоятельной практической деятельности в области менеджмента.

Основные задачи практики:

-закрепление, углубление и конкретизация знаний по курсам общетеоретической и специальной подготовки;

-приобретение практических навыков работы по направлению подготовки, навыков самостоятельной работы в области планово-аналитической, организационно-распорядительной, учетно-контрольной деятельности, прогнозирования, проектирования и экономического обоснования организационно-экономических мероприятий;

-изучение производственно-экономической деятельности организации (предприятия) и опыта работы по составлению, согласованию, утверждению, реализации и контролю планов, стратегий, программ и прогнозов развития;

-приобретение практических навыков проведения научных исследований, применения конкретных прикладных программ, экономико-математических методов, обеспечивающих достаточно высокий научный уровень и научно-практическую значимость выпускной квалификационной работе.

Объект практики – ООО «Водстрой».

## 1. Общая характеристика организации ООО «Водстрой»

Адрес: 422250, Татарстан респ, Балтасинский район, пгт. Балтаси, ул. И. Саляхова, д. 6.

ОГРН: 1141675001643.

КПП: 161201001.

Руководитель: директор: Закиров Рифат Мидхатович.

Дата регистрации: 02.12.2014.

Деятельность ООО «Водстрой»:

- строительство газопроводных и водопроводных магистралей;
- услуги;
- подрядчики по монтажу труб и трубопроводов в строительстве;
- подрядчики по монтажу трубопроводов газораспределительных систем;
- подрядчики по установке, монтажу и техническому обслуживанию сантехоборудования, систем газоснабжения, водоснабжения, канализации, теплоснабжения, вентиляции и кондиционирования в строительстве;
- подрядчики по прокладке газопроводных и водопроводных магистралей;
- подрядчики по установке, техническому обслуживанию и ремонту систем газоснабжения;
- подрядчики по установке газовых приборов в строительстве.

Организационная структура ООО «Водстрой» показана на рисунке 1.



Рисунок 1 - Организационная структура ООО «Водстрой»

Управлением персоналом занимается отдел персонала. Отдел персонала является структурным подразделением и подчиняется непосредственно директору ООО «Водстрой». Отдел персонала организации состоит из трех сотрудников.

Организационная структура данного отдела представлена на рис. 2.



Рисунок 2 - Структура отдела персонала ООО «Водстрой»

Отдел возглавляет директор по персоналу, назначаемый на должность приказом директора организации. Основанием для издания приказа о назначении является трудовой договор, заключенный работником (директором по персоналу) с ООО «Водстрой».

Обязанности сотрудников отдела персонала определяются должностными инструкциями и организационно-распорядительными документами ООО «Водстрой». Сотрудники отдела назначаются на должности и освобождаются от должностей приказом генерального директора организации по представлению директора по персоналу.

Отдел персонала занимается широким комплексом вопросов и играет ключевую роль в организационном развитии. Поэтому деятельность этого отдела принципиальна для эффективного функционирования организации.

Рассмотрим кадровую политику ООО «Водстрой» в области подбора и найма персонала. В ООО «Водстрой» используется тактическое планирование потребности в персонале, что позволяет спрогнозировать потребность организации в персонале на конкретный период (месяц, квартал).

Показатели зависят от текучести кадров в данное время, декретных отпусков, сокращений и т.д.

Также, при планировании персонала учитывается динамика рынка и конкуренцию в данной отрасли; уровень оплаты труда сотрудников и внутреннюю культуру организации и еще немало факторов.

Наем кандидата на вакантные должности в 2016-2018 гг. происходил по следующей схеме (рис. 3).

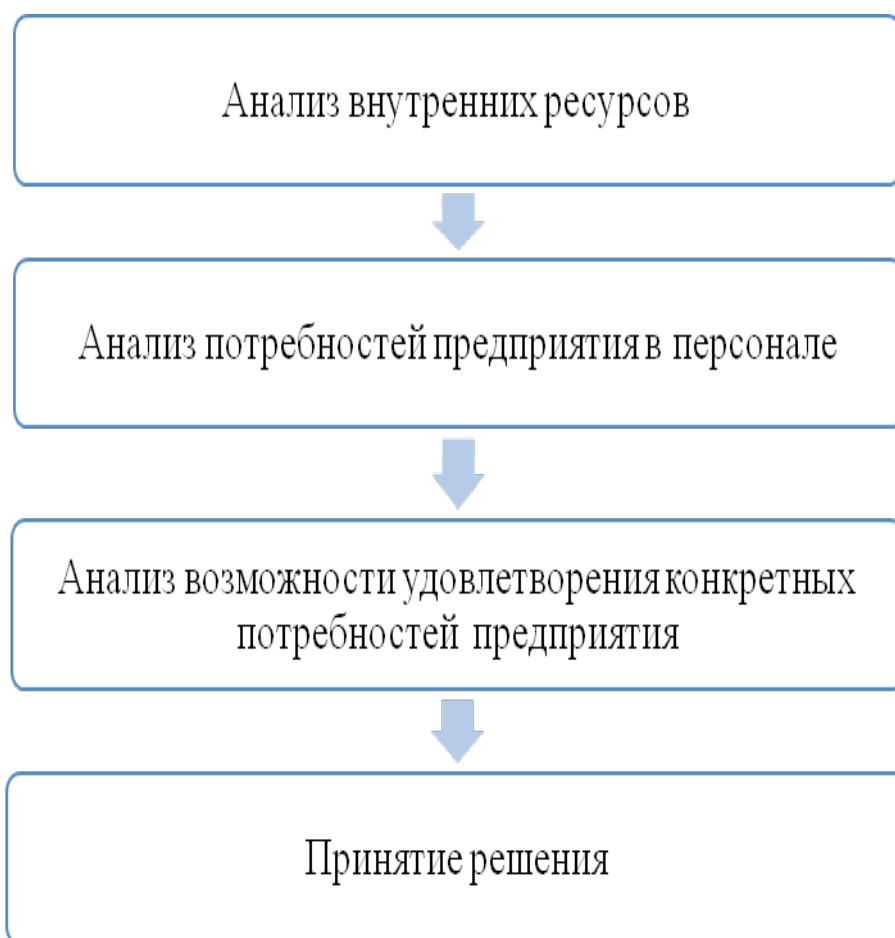


Рисунок 3 - Этапы планирования потребности в персонале в ООО «Водстрой»

В ООО «Водстрой» выстроилась определенная методика планирования персонала. Если возникает потребность в персонале, директор на основании запросов соответствующих подразделений организации и анализа

численности персонала подает соответствующее объявление о возникшей вакансии.

Принимая во внимание структуру организации, одной из ведущих позиций является директор по персоналу – (далее руководитель среднего звена). Именно он обеспечивает достижение стратегических целей организации, организуя ежедневную работу сотрудников. Именно на них ложится ответственность за «перевод» стратегии на язык конкретных целей, задач и действий. Как правило, руководителями среднего звена становятся молодые специалисты, показывающие хорошие результаты работы. Во-первых, их рекомендуют непосредственные руководители, во-вторых, в силу амбициозности, соответствующей их возрасту, они стремятся сами занять более высокую позицию, рассчитывая на определенные блага.

Но, как это часто бывает, не каждый хороший специалист может стать эффективным руководителем, т.к. помимо желания «руководить» необходимо иметь еще и соответствующие компетенции. При отсутствии таковых, цена подобного назначения может быть очень высокой. Поэтому необходимо тщательно отбирать сотрудников на позиции руководителей и непрерывно развивать их компетенции, а это значит, необходим «инструмент» для объективной оценки сотрудников, претендующих на карьерный рост. Все вышесказанное является актуальным для организации ООО «Водстрой», т.к. на сегодняшний день существует целенаправленный отбор потенциальных лидеров на основании результатов деятельности, а также на рекомендациях вышестоящих руководителей. К сожалению, статистика подобного отбора (трое из пяти назначенных на должность не справились с поставленными задачами) показала свою неэффективность.

К собеседованию обычно допускаются около 50% из общего числа кандидатов, оставшихся после отбора анкет кандидатов. Кандидаты приглашаются на собеседование и, в зависимости от вакансии, на которую претендует соискатель, проходит интервьюирование. На этом интервью кандидату описываются направления деятельности организации, планы и



перспективы, а также ответить на вопросы на знание основ специальности. Интервью проводит директор по персоналу. Как правило, интервью проводится достаточно формально. После принятия решения о зачислении кандидата в штат ООО «Водстрой», происходит назначение кандидата на должность. Заключается трудовой договор по приказу о приеме на работу. Организация обучения сотрудников имеет своей целью периодическое повышение квалификации работников. При этом пополняются ранее приобретенные знания, происходит знакомство с новейшими достижениями, представляющих профессиональный интерес для работников. Повышение квалификации специалистов является продолжением базовой подготовки, вводя работников в новый круг обязанностей.

Основные задачи развития персонала в ООО «Водстрой»:

- обучение новым видам деятельности, приобретение определенных способностей;
- формирование деловых и моральных качеств;
- приобретение опыта.

В целом процесс обучения в ООО «Водстрой» представляет комплексный управляемый непрерывный процесс, включающий в себя несколько этапов, представленных на рис. 4.



Рисунок 4 - Процесс организации обучения в ООО «Водстрой»

Один-два раза в год сотрудники посещают специальные курсы без отрыва от основной деятельности. Улучшить качественный состав работников позволили проводившиеся в 2018 году мероприятия по оптимизации численности, в процессе которых сокращению подвергались работники с наиболее низкой квалификацией и уровнем образования. В стремлении повышения образовательного и профессионального уровня работников руководство организации активно используется широкий арсенал средств и способов обучения, включая проведение корпоративных семинаров по специально разработанным программам.

Причинами сокращения доли персонала, прошедшего обучение и профессиональную переподготовку в ООО «Водстрой», явилось большая текучесть кадров, когда обученный и подготовленный персонал решал уйти из-организации, вызывая оценку неэффективного расходования средств на обучение и переподготовку кадров.

Прежде чем устроиться в ООО «Водстрой» кандидат заполняет специальную анкету в отделе персонала, в которой подробно рассказывает о себе, о своих личных и профессиональных качествах. Затем эту анкету внимательно рассматривают работники отдела персонала, и если кандидат подходит для определенной вакансии, его приглашают на собеседование с будущим руководителем. Ведь наиболее эффективным методом изучения потенциального работника остается собеседование.

В ходе беседы работодатель может наиболее полно раскрыть особенности кандидата, спрогнозировать его профессиональное поведение. С другой стороны, кандидату предоставляется возможность полностью раскрыть себя, рассказать о профессиональных возможностях, убедить в своей перспективности и ценности.

После собеседования руководитель принимает решение - подходит или нет ему данный кандидат. В том случае, если руководитель дал положительный ответ, кандидат проходит тестирование.

На основе конкурсного трехступенчатого отбора принимается решение

о возможности принятия кандидата на вакантную должность.

Если кандидата устраивают все условия работы, то его вызывают на следующий день для оформления.

Директор по персоналу перед подписанием Трудового договора, направляет кандидата на вводные инструктажи:

- инструктаж по электробезопасности;
- инструктаж по технике безопасности;
- инструктаж по противопожарной безопасности;
- инструктаж по охране труда.

После подписания кандидатом Трудового договора, обязательства о неразглашении коммерческой тайны и т.п. его направляют на рабочее место к его руководителю.

Подписанный с обеих сторон второй экземпляр трудового договора выдается новому сотруднику в течение трех рабочих дней.

Чтобы удержать клиентов и сделать их более лояльными, необходимо внести коррективы в ценовую политику, предоставлять скидки и внедрить дисконтные программы. Также необходимо регулярно анкетировать сотрудников, что позволит постоянно совершенствовать работу организации. Данная анкета, конечно, больше предназначена для организации, которая планирует серьезно расширяться и открывать дополнительные филиалы, но если организация устранит недостатки в своей работе, то это позволит увеличить объем получаемой прибыли, а соответственно сделать весомый шаг к дальнейшему расширению. Далее было проведено исследования обслуживания персоналом «тайного посетителя», а соответственно показан реальный уровень клиентоориентированности.

## 2. Анализ системы управления организацией

Руководителем предприятия реализуется системный подход к управлению бизнесом в целом и работающему на предприятии персоналу. Это представляется в современных условиях функционирования организаций вполне оправданным: такой подход позволяет формировать систему управления персоналом с учетом всего комплекса функций, выполняемых персоналом, с учетом направлений деятельности предприятия, его экономических и финансовых возможностей, профессионализма менеджеров и линейного персонала, профессиональных требований к персоналу и т.д.

В этих рамках свое, вполне определенное место в системе управления персоналом занимают мотивация и стимулирование труда персонала, как самостоятельный структурный элемент, входящий в подсистему сохранения человеческих ресурсов на предприятии.

В ООО «Водстрой» организуются следующие виды обучения персонала, обеспечивающие его непрерывность:

- подготовка новых рабочих;
- переподготовка рабочих;
- повышение квалификации рабочих.

В табл. 1 проведен анализ повышения квалификации кадров в ООО «Водстрой».

Таблица 1 - Повышение квалификации кадров в ООО «Водстрой» (составлено автором по [9])

Наименование мероприятий	2017 г., чел.	2018 г., чел.	2018 г., чел.
Повышение квалификации, руководителей и работников всего человек: в том числе:	7	9	10
в организации (продавцы-универсалы, кладовщики)	5	7	8
в учебных заведениях (директор по персоналу, главный бухгалтер)	2	2	2

В условиях рыночной экономики потребности организации в квалифицированных рабочих кадрах в значительной степени удовлетворяются за счет их подготовки и переподготовки непосредственно в организации. В организации отдел персонала ведет учет числа обученных кадров, работников, которые повысили квалификацию, прошли переподготовку или стажировку, а также ведет учет затрат на эти цели.

ООО «Водстрой» решило внести изменения для своей системы оплаты труда в организации, все продавцы-универсалы были переведены с повременной оплаты к сдельной системе.

До введения изменений продавцы-универсалы не были замотивированы на выполнение и перевыполнение плана продаж, поскольку это никак не влияло на их заработную плату, которая составляла порядка 30000 руб. Директор ООО «Водстрой» принял решение перевести их на зарплату в 15 тыс. рублей, остальная часть – комиссия от уровня продаж, т.е. на сдельную систему

Благодаря новой системе оплаты труда организация смогла обеспечить важные результаты, продажи повысились на 40%, заработная плата повысилась на 30%. Во-первых, фонд оплаты труда стал составлять такую часть от выручки организации, которую хотели направить на эту статью расходов.

Мотивационный механизм управления, система управления и вознаграждения в ООО «Водстрой» представляет собой совокупность методов материального управления и морального поощрения.

Материальное управление в организации в основном осуществляется через выплату заработной платы и премий. Но система материального стимулирования имеет ряд недостатков.

Система премиальных долей или бонусов должна быть увязана с достижением экономического эффекта в деятельности организации.

Следует предложить принять за основу систему ежегодных бонусов и установить следующие критерии начисления долей или бонусов:

нормальный психологический климат в коллективе (критерий, отличающий социальную организацию от всех других социальных групп, является определенная структура отношений и система взаимосвязанных интересов, мотивирующих трудовую деятельность), отсутствие «текучки» кадров.

Считаем эти критерии очень важными, так как их осуществление вызывает рост производительности труда, что является прямым фактором повышения заработной платы работников, в частности её постоянной части. Это прописная экономическая истина, отраженная, кстати, и в коллективном договоре.

Система штрафных долей или бонусов должна быть увязана как с экономическими, прямыми потерями, так и с косвенными, дисциплинарными: невыход на работу; нарушение принципов организационной культуры.

Диапазон премиальных и штрафных долей должен быть в интервале (0-2), что позволит стимулировать и работников с высокой базовой долей.

В ООО «Водстрой» нужно расширять систему компенсаций, льгот.

Существующая система в организации весьма узкая и заостренная. Можно установить такие новые виды компенсаций, как: доплата за многолетний труд, за составление отчетности, премии за сверхурочную работу, надбавка за опыт, умения и т. д.

Необходимо активно использовать стандартные формы управления: устное поощрение, объявление благодарности перед коллективом.

Руководитель может и должен пользоваться принципом делегирования полномочий: расширять сферу контроля и влияния своих заместителей, поручать представлять своим сотрудникам организацию на различных публичных мероприятиях.

Наряду с материальными методами управления в ООО «Водстрой» применяются некоторые методы морального управления:

- существует практика поощрения работников в связи со знаменательными событиями в их жизни;

- проводятся мероприятия по сплочению коллектива;
- организовано питание работников по приемлемым ценам;
- осуществляются доставки сотрудников на работу производственным транспортом;
- предоставляется возможность приобретения новых знаний и навыков путём обучения, повышения квалификации и переподготовки кадров, но масштабы данного метода управления очень малы;
- продвижение по службе.

Механизм управления не достаточно эффективен и имеет недостатки. Они заключаются в том, в ООО «Водстрой» предпочтение в большей степени отдаётся методам материального стимулирования, чем нематериальным.

Система нетрадиционной управления, которая включает в себя моральные стимулы, участие в протекающих в организации процессах, ритуалах организации и т.п., в ООО «Водстрой» развита очень слабо. Недостаточное внимание уделяется организационной культуре.

Чтобы добиться высоких результатов и быть конкурентоспособным, ООО «Водстрой» необходимо иметь более совершенную систему управления и развивать мотивацию персонала.

Совершенствование мотивационных процессов в ООО «Водстрой» необходимо начинать с изменения принципа управления персоналом. Они должны быть направлены на реализацию мотивационной политики организации, которая приобрела решающее значение в современных условиях.

Главная задача в настоящее время, с точки зрения мотивационных процессов, - сделать каждого работника не столько собственником средств производства, сколько собственником рабочей силы.

Для повышения эффективности системы управления необходимо, чтобы взаимоотношения между руководством и персоналом строились на принципах создания на работе климата взаимного отношения, установление четких целей и задач, а также справедливых норм выработки и т.д.

Для этого директор и управленческий персонал в целом должны установить соответствие между достигнутым результатом и вознаграждением, и желательно добиться того, чтобы вознаграждение было наиболее приемлемо для работников.

Для поддержания вознаграждения на должном уровне необходимо, чтобы персоналу без задержек выплачивалась хорошая зарплата и другие виды вознаграждений по результатам работы, а также предоставлялись социальные блага (спортивный и культурный отдых, оплаченное питание и т.д.).

Конечно, это не полный список рекомендаций по управлению персоналом. Но даже реализация вышеперечисленного позволит повысить мотивацию персонала, а, следовательно, и эффективность функционирования организации в целом.

Таким образом, существующая система управления имеет ряд недостатков, часть из них обусловлена объективными факторами, часть же имеет значительный потенциал к улучшениям.

Решение проблем управления персоналом поможет повысить эффективность труда персонала, а также повысить свою конкурентоспособность на рынке труда. Формированию и развитию систем материального стимулирования персонала необходимо уделить особое внимание.

Итак, рассматривая положение организации на уровне жизненного цикла – ООО «Водстрой» находится на стадии стабилизации, т.е. существует прибыльность, поддержание системы в равновесии; в центре внимания – сохранение существующего уровня прибыльности, минимизация затрат, возможно прекращение найма, хорошо развита управленческая система, созданы и действуют различного рода процедурные правила; однако служащие не достигают максимальных результатов (количества и качества) при невысоком уровне затрат и низком уровне риска.



Для исследования удовлетворенности персоналом ООО «Водстрой», я провела анкетный опрос, который давал возможность лучше узнать о состоянии дел в организации, необходимости перепроектирования работы.

Было проанкетировано 36 человек, из них - 9 административно-управленческого персонала и 27 специалистов, обслуживающего персонала и рабочих ООО «Водстрой». Анкета представлена в Приложении.

Для сотрудников организации представляется как социокультурная среда, зависящая от уровня менеджмента персонала и определяющаяся корпоративной культурой, моральным климатом, удовлетворенностью и приверженностью сотрудников, комплексом правил и норм поведения.

Поэтому в качестве показателей корпоративного имиджа ООО «Водстрой» были выбраны следующие переменные: внешнее и внутренне вознаграждение персонала, оценка работы персонала, подбор, развитие и обучение персонала, качество менеджмента персонала, личность руководителя, лояльность руководства, степень участия персонала в разработке и принятии решений, касающихся сотрудников информационная открытость, моральный климат, культура организации (миссия принципы, ценности, этика поведения) и условия труда.

Анализ значимости выявленных составляющих имиджа показал, что сотрудники ООО «Водстрой» воспринимают их примерно одинаково (оценки колеблются от 4 до 5 баллов, исключение составляет только информационная открытость -3,86) (рис. 5).

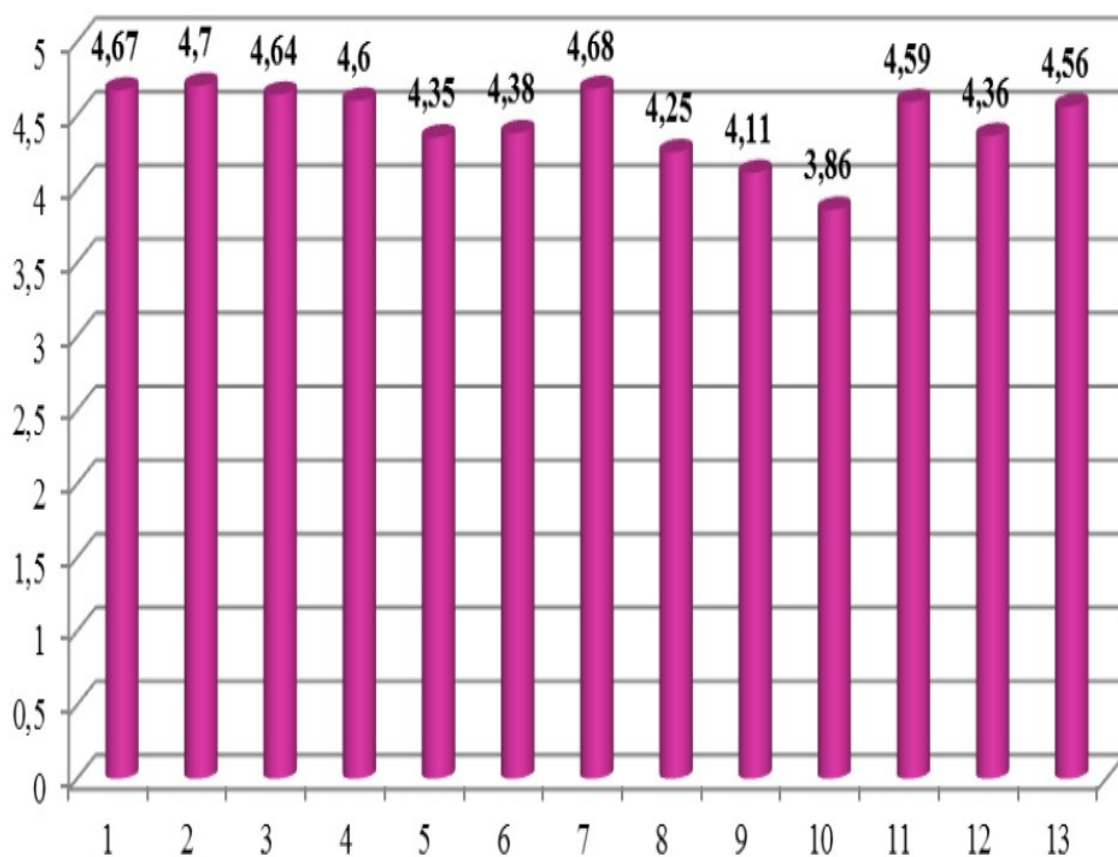


Рисунок 5 - Показатели корпоративного имиджа ООО «Водстрой»

1. Внешнее вознаграждение персонала (финансовое и социальное).
2. Внутреннее вознаграждение (достигнутый результат, независимость, самовыражение, возможность роста).
3. Оценка работы персонала (критерии и система оценки, ее взаимосвязь с оплатой труда).
4. Развитие и обучение персонала (включая карьерный рост).
5. Подбор персонала.
6. Качество менеджмента персонала.
7. Личность руководителя.
8. Лояльность руководства (в т. ч открытость к официальным и неофициальным контактам...).
9. Степень участия персонала в разработке и принятии решений, касающихся сотрудников.

10. Информационная открытость (качество и количество доступной информации).

11. Моральный климат.

12. Культура организации (миссия принципы, ценности, этика поведения).

13. Условия труда.

Исследование состояния внутреннего имиджа организации, проведенное среди сотрудников, отдела продаж, в виде анкетного опроса показало, что в целом корпоративный имидж ООО «Водстрой» позитивен: сотрудники удовлетворены организацией, своими должностными обязанностями.

Однако более детальное рассмотрение предложений сотрудников ООО «Водстрой» вынуждает сделать вывод о том, что основными проблемными зонами в управлении персоналом являются: мотивация персонала, включающая и заработную плату, и дополнительный пакет услуг, а также систему поощрений; развитие персонала, а именно: перспективы продвижения, оценка и реализация способностей и возможностей сотрудников.

Сделанные выводы подтверждаются и низкой оценкой, данной сотрудниками таким показателям имиджа, как вознаграждение персонала, система оценки работы, развитие и обучение персонала, участие сотрудников в разработке и принятии решений, непосредственно их касающихся и информационной открытости (табл. 2).

Таблица 2 - Оценка состояния корпоративного имиджа у сотрудников ООО «Водстрой» (составлено автором по [9])

Показатели имиджа	Оценка	Показатели имиджа	Оценка
Внешнее вознаграждение персонала	1,96	Оценка работы	1,92
Внутреннее вознаграждение	1,69	Развитие и обучение	2,07
Подбор персонала	3,17	Информационная	1,80
Качество менеджмента персонала	3,22	Моральный климат	3,61
Личность руководителя	4,43	Культура организации	3,14
Лояльность руководства	3,65	Условия труда	3,78
Степень участия персонала в разработке и принятии решений, касающихся сотрудников	1,40	Итоговая оценка (сумма взвешенных оценок):	160,00

Хотя большинство сотрудников организации ООО «Водстрой» считают, что знакомы с миссией и этикой организации, описание базовых ценностей абсолютно не согласовано.

В качестве последних рассматривались и показатели, описывающие качество оказанных услуг, товара, и направленность деятельности (получение прибыли, увеличение клиентской базы и доли рынка, преумножение капитала), и принципы, лежащие в основе отношений с клиентами (максимальное удовлетворение потребностей, честность, уважение, вежливость, порядочность, конфиденциальность информации, предупредительность), и характеристики менеджмента персонала (социальная защищенность сотрудников, профессионализм и компетентность, условия труда, методы руководства, перспективы продвижения, моральный климат, сплоченность коллектива). Это свидетельствует о том, что вопросу внедрения корпоративной идентичности среди сотрудников уделяется недостаточно внимания.

Итак, в современных условиях рынка качество набора персонала стала важнейшим фактором. Каждой организации необходимо выявлять

самых лучших и подготовленных сотрудников из большого количества претендентов на вакансию, для того чтобы оставаться конкурентоспособной. Набор среди всех кандидатов наиболее подходящего и нужного для конкретной работы, является основой успеха организации. С проблемой набора персонала и его дальнейшего обучения сталкивается каждая организация, однако решают ее все организации по-разному. Набор персонала - очень важный и ответственный момент в управлении кадрами, зависит от конкретных людей, от их знаний, компетентности, квалификации и мотивации. Ошибки при наборе персонала могут негативно отразиться на эффективности работы.

При помощи SWOT-анализа, который представлен в таблице 3, возможно провести комплексную диагностику состояния организации, определить круг проблем, которые необходимо решить, ранжировать основные задачи. С его помощью, возможно, рассмотреть перспективы развития и угрозы с точки зрения преимуществ, недостатков, возможностей преобразования слабых позиций в сильные, успешное использование преимуществ и т.д. Эффективное использование данного метода достигается за счет сравнения внутренней силы и слабости своей компании с возможностями, которые дает ей рынок.

Исходя из качества степени соответствия, делается вывод, в каком направлении организация должна развивать свой бизнес, как распределять ресурсы, по каким сегментам, какие проблемы возможно решить (табл. 3).

Таблица 3 - Матрица SWOT- анализа ООО «Водстрой»

Сильные стороны	Слабые стороны	Возможности	Угрозы
1. Наличие хорошо подготовленного, квалифицированного персонала.	1. Ориентация в основном на одних и тех же поставщиков сырья.	1. Увеличение доли рынка в связи с освоением новых видов продукции.	1. Возможное увеличение числа конкурентов
2. Конкурентное преимущество на рынке данного вида деятельности.	2. Ограниченная номенклатура продукции.	2. Удачное географическое положение по отношению к поставщикам и потребителям продукции.	2. Ценовой демпинг ряда производителей России и стран СНГ, существующие на данном рынке не экономические методы конкуренции.
3. Фактическое отсутствие “возрастного ценза” при формировании кадрового состава квалифицированных специалистов.	3. Недостаток работников требуемой квалификации из-за расширения производственных возможностей.	3. Большой рынок рабочей силы в Челябинске	3. Неблагоприятные изменения налоговой и таможенной политики.
4. Известность торговой марки на рынке города.	4. Отсутствие интегрированной корпоративной информационной системы.	4. Использование собственных производственных площадей.	4. Потери доли прибыли, в связи с необходимостью обращаться в транспортные компании.
5. Устойчивые связи с постоянным числом клиентов.	5. Слаборатающая, малоэффективная реклама	5. Работа исключительно по технологии. Предоставление годовой страховки после сдачи каждого объекта	5. Использование сырья предприятий-поставщиков
6. Понимание руководством значения и необходимости “регулярного менеджмента”.	6. Отсутствие системного маркетинга.	6. Невозможность предсказания поведения конкурентов в связи с системным маркетингом.	
7. Стабильное социально-экономическое положение организации.	7. Отсутствие целенаправленной стратегии.	7. Ответственность персонала, желание работать.	7. Неблагоприятные изменения в обменных курсах доллара по отношению к рублю.

Анализируя данный SWOT-анализ, можно сделать следующие предположительные выводы:

Во-первых, еще раз рассмотреть поставщиков и деловых партнеров фирмы, проанализировать стоимость поставляемых материалов и продукции, сравнить данные фирмы с другими аналогичными по стоимости, качеству, географическому расположению. Возможно, заказать минимальные партии пробного варианта у других поставщиков для сравнения.

Во-вторых, так как продукция и услуги пользуются уважением среди клиентов фирмы, необходимо удерживать данные позиции и по возможности расширять номенклатуру продукции, осваивая производство новых видов изделий (бондарных, фетровых и т.п.).

В-третьих, проводить необходимое обучение персонала, повышая уровень знаний, умений, опыта в производстве.

В-четвертых, искать партнеров, имеющих стабильные цены, желательно производящих расчеты в рублях.

В-пятых, компания не имея возможности полностью производить транспортировку своими силами, вынуждена периодически обращаться за услугами в транспортные компании, что влечет снижение доходов. Необходимо более тщательно подбирать партнеров по транспортировке, а со временем обзавестись необходимым количеством машин.

В-шестых, произвести налаживание связей по оперативной передаче всей новой информации по всем отделам организации, включая склад, офисную часть и торговые точки.

В-седьмых, необходимо налаживать работу систематического маркетинга для более точного строения стратегии производства предприятия.

### 3. Развитие системы управления в организации

Основная проблематика корпоративной социальной ответственности кроется в самой сущности социальной ответственности бизнеса, концепция которой носит противоречивый характер. Любая коммерческая организация, любое предприятие с всегда ориентированы на достижение коммерческого успеха и получение прибыли. Именно деньги являются конечной целью деятельности всякого бизнеса.

Острая борьба за рынки сбыта приводит к необходимости жесткой конкуренции. В то же время реализация финансово-хозяйственной деятельности всякой компании требует опоры на существующие требования закона и нормы морали. Определяющим принципом ведения социально ответственного бизнеса выступает уважение к людям, сообществам и окружающей среде. В этом случае компании вынуждены часть своих средств тратить на проведение социально значимых инициатив, реализацию природоохранных мероприятий, оказание благотворительной помощи и пр. Таким образом, базовая проблема социальной ответственности бизнеса ООО «Водстрой» кроется в ее противоречивом характере (рисунок 6).

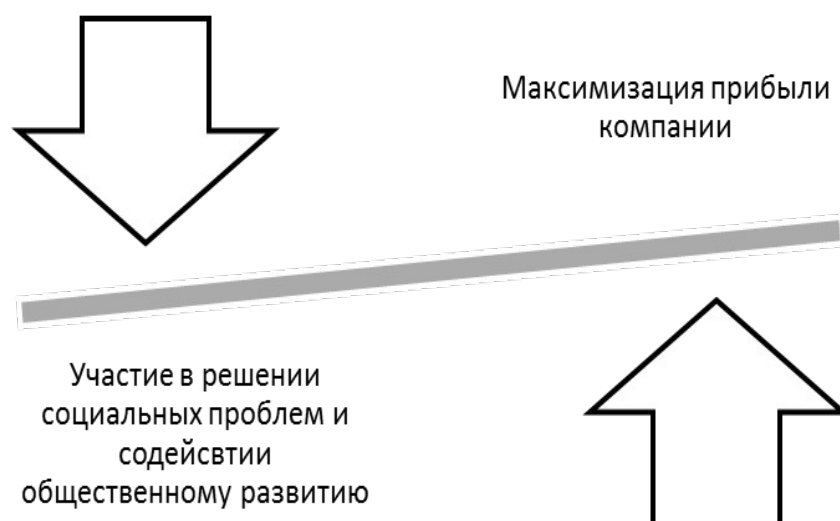


Рисунок 6 - Проблематика концепции КСО ООО «Водстрой»



С одной стороны, КСО противоречит основному принципу предпринимательства, непосредственно ориентированному на максимизацию извлекаемой прибыли. С другой стороны, принцип реализации корпоративной социальной ответственности в ряде развитых стран является нормой, более того он считается оплотом ведения предпринимательской деятельности.

Всякий бизнес вне зависимости от своей отраслевой принадлежности и формы собственности должен принимать активное участие в решении социальных проблем общества. В особенности это касается крупного бизнеса, чей вклад и чье воздействие на общество и окружающую среду оказываются более ощутимы. В то же время подобное участие в решении социально значимых проблем для бизнеса выгодно лишь с прагматической точки зрения. В противном случае, он рискует потерять рыночную репутацию и столкнуться с негативной реакцией со стороны внешнего окружения.

Корпоративная социальная ответственность ООО «Водстрой» предполагает осуществление посильного вклада бизнеса в развитие общества. Подобный вклад сопряжен с необходимостью несения определённых трудо-временных и финансовых затрат. При этом подобные затраты, как правило, не окупаются и не приносят прибыль. В то же время реализация бизнесом концепции КСО способна оказывать положительное влияние на репутацию компании и ее рыночную стоимость, особенно в долгосрочной перспективе.

Таким образом, реализация КСО ООО «Водстрой» служит необходимым элементом управления бизнесом в современном мире и выступает основой устойчивости его развития.

КСО может реализовываться на трех уровнях: базовый, продвинутый и высший. При этом базовый уровень объединяет в себе социальную ответственность экономического и правового толка. Так или иначе, проблемы КСО затрагивают различные уровни ее иерархии. На низших

уровнях проблемы реализации концепции социальной ответственности бизнеса сопряжены с нарушением принципов законности, низким качеством продукции и преднамеренной убыточностью корпоративных структур. Серьезную проблему в развитии КСО в масштабах страны в целом составляет теневой сектор экономики, который помимо прочего связан с уклонением от уплаты налогов и выплатой «серых» заработных плат работникам.

На высших уровнях иерархии КСО основные проблемы реализации концепции социальной ответственности ООО «Водстрой» обусловлены несбалансированностью различных направлений в реализации социально значимых инициатив. Помимо прочего внедрение корпоративной социальной ответственности на уровне бизнес-организаций и страны в целом усугубляется такими проблемами, как: отсутствие единой государственной политики и законодательной базы в области КСО; недооценка роли этической составляющей КСО; отсутствие кодексов этики и развития этической политики на микроуровне; отсутствие подотчетности и низкий уровень транспарентности процессов, связанных с КСО и пр. Так или иначе, существующие в настоящее время проблемы в области КСО могут и должны быть преодолены. Достижение подобной цели представляется возможным лишь при условии соединения усилий бизнеса и власти. Предопределяющая роль в этом отводится корпоративному сектору.

Корпоративное управление ООО «Водстрой» представляет собой сложный управленческий процесс, затрагивающий интересы всех участников корпоративных отношений. Помимо прочего его осуществление характеризуется рядом проблем, основными из которых являются: разделение функций контроля бизнеса и собственности; корпоративные конфликты; отсутствие завершенной «идеальной» системы корпоративного управления; «теневые» корпоративные финансы; атипичная роль «внешних» механизмов корпоративного управления; недостаточный уровень развития банковской системы и пр.

Характерной особенностью развития отношений в сфере корпоративного управления ООО «Водстрой» выступает информационная асимметрия, проявляющаяся в преимущественной информированности менеджмента касательно вопросов возможностей использования ресурсов корпоративных структур, на основе которых может быть принято решение в части выбора способов и направлений использования подобных ресурсов в ущерб интересам собственников (то есть в собственных целях).

Отсюда вытекает целый ряд других проблем, сопряженных с обеспечением ответственности менеджмента за принятие решений, конфликтом интересов (находит свое проявление в сделках с заинтересованностью) раскрытием информации и т.п.

Сам по себе риск представляет ни что иное, как вероятность наступления в будущем неблагоприятных последствий. В основе рисков в корпоративном управлении лежат корпоративные конфликты.

Под корпоративными конфликтами следует понимать конфликты, возникающие между собственниками компании, высшими органами ее управления и внешними стейкхолдерами.

Риски первой группы связаны непосредственно с вероятностью нарушения прав собственников. В качестве примеров подобных рисков можно привести нахождение реального контроля над корпорацией в руках менеджмента, несоблюдение интересов миноритариев и пр. Риски второй группы связаны непосредственно с организацией деятельности управленческих органов корпорации. Их наиболее ярким примером выступают коррупция и мошенничество. Также к данной категории рисков может быть отнесено осуществление действия не в интересах компании, а ради собственной выгоды. Риски третьей группы, предопределены вопросами транспарентности и раскрытия информации. Наиболее распространенными из них выступают раскрытие информации, составляющей коммерческую тайну, и утечка инсайдерской информации.

Множественность рисков корпоративного управления приводит к необходимости выстраивания системы внутреннего контроля и эффективной организации процесса управления ими. Под управлением рисками следует понимать процесс, связанный с выявлением, оценкой, управлением и контролем за возможными ситуациями или событиями с целью обеспечения гарантии выполнения корпорацией поставленных ранее целей.

Как процесс корпоративное управление рисками ООО «Водстрой» включает в себя деятельность исполнительного руководства акционерного общества, совета его директоров и иных сотрудников корпорации. Свое применение корпоративное управление рисками находит в процессе разработки и определения корпоративной стратегии развития. В частности, оно служит основой для выявления потенциальных событий, оказывающих влияние на деятельность корпорации, и управления рисками с учетом допустимой его величины. Риски корпоративного управления не должны быть недооценены. Они требуют пристального внимания со стороны руководства корпоративных структур. Их негативное влияние и вероятность наступления могут и должны быть минимизированы (нивелированы).

Проблемы в развитии социального бизнеса обусловлены демографическими, социальными и экономическими причинами. Возникающие некоммерческие предприятия не получили должного развития. А присутствующая практика корпоративной социальной ответственности проявляется либо под государственным давлением, либо в качестве корыстного интереса предпринимательства. На протяжении долгого времени ни бизнесмены, ни граждане не показывали приверженности к социальной солидарности.

Развитие социального предпринимательства ООО «Водстрой» обусловлено: низким уровнем эффективности решения социальных проблем государственными структурами; созданием на рынке конкурентной среды с целью повышения качества товаров и услуг; необходимостью повысить чувство ответственности, уровень сознательности, сопричастности у граждан

путем вовлечения их в социальную деятельность; возможностью быстро сглаживать наиболее острые вопросы общества.

Развитию социального предпринимательства ООО «Водстрой» препятствовали следующие факторы: отсутствие у некоммерческих организаций необходимых знаний и навыков работы в предпринимательской сфере; отсутствие нормативного регулирования; слабый уровень развития гражданского сознания населения; отсутствие необходимых программ поддержки на федеральном уровне; высокие налоги; экономическая нестабильность; высокий уровень коррупции.

Социальное предпринимательство ООО «Водстрой» усиленно развивается, благодаря чему большие массы незащищенных слоев населения трудоустраиваются, вовлекаются в бизнес, расширяется инфраструктура регионов и городов. Однако этому процессу препятствуют низкая освещенность деятельности социальных предприятий, невозможность проектов охватить широкие массы населения, отсутствие соответствующих нормативных актов. Большинство предприятий, ассоциирующих себя с «социальным предпринимательством» в мировую практику не интегрированы, и, в большинстве случаев являются местными, решающими проблемы местного сообщества или собственной группы.

Устранение ряда недостатков – урегулирование законодательной базы в вопросах социального предпринимательства, усиление финансирования и государственной поддержки на федеральном уровне, окажет благоприятное воздействие на формирование и дальнейшее развитие крупных социальных проектов, деятельность которых поможет значительно уменьшить актуальные общественные проблемы.

Часто социальное предприятие воспринимается общественностью как бизнес, построенный на человеческом несчастье. Для устранения этого негативного отношения необходимо сформировать в глазах населения и чиновников «светлый образ» социального предпринимателя. Предприниматели нуждаются как в нормативно-законодательной защите, так

и в общественной поддержке, признании своей работы. Финансовые проблемы социального предпринимательства обусловлены сложностью получения грантовой поддержки. Это сложный процесс как для среднего и малого бизнеса, так и для крупных компаний. Для получения гранта необходимо соблюсти ряд условий: наличие от 1 до 3 лет работы, официальный стаж в социальной сфере, наличие в кадровом составе компании юриста, бухгалтера и др., объемная заявка и т.д.

Некоммерческие организации ограничены в своей деятельности даже после регистрации. Не хватает организационно-консультационной и информационной поддержки. Часть функций по предоставлению социально значимых услуг государственные органы передали социально ориентированным некоммерческим предприятиям, с возможностью получать плату за оказанные услуги. Следовательно, для успешной работы поддержка таких организаций тоже должна осуществляться на высоком, должном уровне.

Необходимость развития социального предпринимательства обусловлена низким уровнем жизни населения, высокой криминогенной обстановкой в отдельных районах, безработицей, алкоголизмом, наркоманией и некоторыми другими факторами.

Наиболее популярным видом социального предпринимательства является корпоративная социальная ответственность коммерческих компаний. Она заключается в выполнении компаниями предписанных законом обязательств, готовность нести необходимые расходы, а также необязательные расходы на социальные нужды сверх норм, установленных трудовым, налоговым, экологическим и др. законодательствами, предписанных собственными этическими и моральными соображениями. Корпоративная социальная ответственность берет на себя определенные обязательства перед общественностью. Однако часто это только способ заручиться поддержкой государства в корыстных целях. За свою

деятельность компании берет на себя риски, и стремится снизить негативное воздействие на окружение и экологию.

Исходя из основных факторов, препятствующих развитию социального предпринимательства ООО «Водстрой» можно выделить способы по их устранению: оградить социальных предпринимателей от существующей бюрократии; упростить регистрацию некоммерческих организаций; сократить количество контролирующих органов и число проверок; уменьшить налоги; разработать отдельную систему кредитования и грантов для малого и среднего бизнеса; предоставить возможность получения консультаций, помощи по вопросам регистрации и функционирования предприятия в любое удобное время. На сегодняшний день отсутствуют законодательные акты, регулирующие все вопросы, касающиеся социального предпринимательства.

Программа корпоративной социальной ответственности ООО «Водстрой» будет включать в себя основные принципы стратегического развития компании, которые будут связаны с реализацией социальных, экономических и экологических проектов. Деятельность ООО «Водстрой» в области корпоративной социальной ответственности носит системный характер и направлена на результат. Все проекты объединены единой стратегией, а это значит, что все они направлены на реализацию единой цели - формированию и укреплению ценностей социально-ответственного поведения в бизнес-среде.

Целями программы корпоративной социальной ответственности ООО «Водстрой» являются:

- интеграция компании в мировое сообщество, чьей тенденцией является формирование развитой системы социально ориентированного бизнеса;

- создание примера компании, которая успешно сочетает деловую эффективность и соответствие общественным интересам всех социальных групп, которые так или иначе связаны с нашим бизнесом;

- формирование внутри компании и в ее внешних отношениях ценностей социально-ответственного поведения, связанных с необходимостью укрепления тенденции к формированию социально-ответственной бизнес-среды.

Задачами программы корпоративной социальной ответственности ООО «Водстрой» являются:

- реализация программы по укреплению ответственности компании как представителя международного бизнес-сообщества (выработка стратегии построения доверительных долгосрочных отношений с партнерами и клиентами, противодействия коррупции, привлечения внимания общественности к необходимости добросовестной деловой практики, информационной открытости в отношении собственников, поставщиков, бизнес-партнеров, клиентов и заинтересованных сторон и т.д.);

- реализация социальной программы (корпоративная политика, взаимодействие с социальными группами, чьи интересы пересекаются с деятельностью компании и т.д., благотворительность, образовательные проекты);

- реализация экологической программы (ресурсосбережение, проекты в сфере защиты окружающей среды и т.д.);

- подготовка ежегодного отчета о реализации программы корпоративной социальной ответственности и корректировка стратегии.

Среди принципов корпоративной социальной ответственности ООО «Водстрой»:

1. Системность. Все мероприятия в рамках программы корпоративной социальной ответственности ООО «Водстрой» объединены в общую стратегию и нацелены на результат.

2. Актуальность. Проекты программы соответствуют актуальным проблемам и потребностям всех социальных групп, чьи интересы, так или иначе, пересекаются с деятельностью нашей компании.



3. Клиентоориентированность. Мы заинтересованы в долгосрочных отношениях со всеми нашими клиентами и партнерами и поэтому стремимся выстраивать доверительное взаимодействие, нацеленное на удовлетворение интересов всех сторон.

4. Прозрачность. Суть, цели и особенности реализации программы корпоративной социальной ответственности ясно сформулированы и понятны каждому сотруднику ООО «Водстрой».

5. Публичность. Любая информация о реализации программы корпоративной социальной ответственности ООО «Водстрой», за исключением конфиденциальной, доступна широкой общественности.

6. Эффективность. Затраченные на реализацию программы ООО «Водстрой» ресурсы (временные, финансовые и любые другие) должны иметь ощутимый эффект, способствовать решению конкретных задач.

Реализация корпоративной социальной ответственности предполагает наличие субъекта и объекта воздействия: в роли субъекта КСО выступает сама корпорация; объектами КСО являются определённые сферы реализации социально значимых инициатив (экология, образование, здравоохранение и пр.). Основная роль среди них отводится принципам адресности, комплексности, системности и результативности.

Как бы там ни было социальная ответственность корпораций выступает фундаментом устойчивости развития бизнеса и общества и оказывает неоценимый вклад в рыночную репутацию корпораций, повышая степень лояльности и доверия со стороны стейкхолдеров. Современный бизнес более не дистанцирован от общества. Каждое его решение, каждый поступок накладывают свой отпечаток на интересы заинтересованных сторон. Именно поэтому бизнес, в том числе корпоративный, обязан нести перед стейкхолдерами ответственность за свою деятельность. При этом эта самая ответственность должна быть интегрирована на все уровни управленческой иерархии.

Управление КСО или социальное корпоративное управление – задача не из легких. Оно требует соблюдения целого ряда принципов, норм и положений. Более того, считается, что КСО должна находить свое документационное закрепление, а самое главное – проявляться на практике. Управление социальной ответственностью корпораций осуществляется на различных уровнях иерархии. Сама по себе КСО имеет многоуровневую структуру. В общей сложности существует две точки зрения на ее иерархию. Согласно первой социальная ответственность имеет три уровня: базовый, средний и высший. Базовый уровень определяется требованиями общества и является обязательной составляющей. В первую очередь он включает в себя необходимость соблюдения требований и норм закона, поддержание существующих стандартов качества и добросовестное выполнение взятых на себя обязательств.

Средний и продвинутый уровни ориентированы на добровольное соответствие корпораций и их деятельности тем ожиданиям, что общество испытывает по отношению к ним. В частности, речь идет о развитии человеческого капитала, развитию партнерских отношений, благотворительности, филантропии и т.п. Второй подход предполагает деление ответственности на четыре уровня: экономическая, правовая, этическая и филантропическая.

На каждом из них реализация социальной ответственности требует своего управления и контроля. Становление социальной ответственности и управление ее развитием начинается с выбора основных направлений деятельности в данной области, то есть, с выбора социальной стратегии предприятия. Как показывает практика, основными направлениями развития социальной ответственности российских корпораций являются: персонал; окружающая среда; искусство, культура, здравоохранение, образование и спорт; поддержка местных сообществ, включая слабозащищенные слои населения; развитие деловой среды.

В рамках каждого из выше указанных направлений определяются стратегические цели, вырабатывается комплекс программ по реализации социально значимых инициатив и определяются показатели, позволяющие оценить достижение поставленных ранее цели. Внутри корпорации определяются лица, ответственные за реализацию конкретных социальных инициатив, а также лица, контролирующие данный процесс и оценивающие его эффективность. Корпорации, стремящиеся к развитию корпоративного управления, публикуют отчетную информацию о реализации КСО. Чаще всего она находит свое отражение в рамках специального раздела Годового отчета. В некоторых случаях имеют место быть специально созданные нефинансовые отчеты (экологические отчеты, отчеты устойчивого развития, социальные отчеты и пр.)

Выбор основных стейкхолдеров проводится, исходя из целей и задач программы КСО, которые были определены выше. К каждой цели программы определим наиболее влиятельных стейкхолдеров.

Результаты заносим в табл. 4.

Таблица 4 - Определение стейкхолдеров программ КСО ООО «Водстрой»

№	Цели КСО	Стейкхолдеры
1	2	3
1	формирование развитой системы социально ориентированной деятельности	собственники, органы федеральной и местной
2	создание примера российской компании, которая успешно соединяет в себе деловую эффективность и соответствие интересам всех социальных групп, которые каким-либо образом связаны с	поставщики, работники, потребителей, население, партнеры, инвесторы, конкуренты
3	формирование внутри предприятия и в ее внешних отношениях ценностей социально-ответственного поведения, которые связаны с необходимостью укрепления направления формирования социально-ответственной бизнес-среды	собственники, органы федеральной и местной власти, поставщики, работники, потребителей, население, партнеры,
	Задачи КСО	
1	разработка стратегии формирования доверительных долговременных отношений с клиентами и с	клиенты и партнеры
2	формирование интереса общественности к потребности деловой добросовестной практики	клиенты и потребители

3	информационной открытости по отношению к собственникам, поставщикам, бизнес-партнерам, клиентам и заинтересованным сторонам	собственники, поставщики, бизнес-партнеры, клиенты и заинтересованные стороны
4	исполнение социальной программы	работники компании
5	осуществление экологической программы	население
6	формирование ежегодного отчета об осуществлении программы корпоративной социальной ответственности	собственники, органы федеральной и местной власти, поставщики, работники, потребителей, население, партнеры,

Поскольку цели КСО являются более общими по сравнению с задачами КСО, то они относятся ко всем стейкхолдерам компании. Так как задачи - это пошаговое достижение целей, то они будут относиться к конкретным стейкхолдерам.

Первая задача (разработка стратегии формирования доверительных долговременных отношений с клиентами и с партнерами) относится непосредственно к клиентам и партнерам, поскольку доверительные отношения влияют на развитие компании и ее реализацию программы социальной ответственности.

Вторая задача (формирование интереса общественности к потребности деловой добросовестной практики) может быть реализована в случае, если компания будет порядочно и добросовестно выполнять свои обязательства перед клиентами и потребителями. В этом случае ее развитие также будет успешным. Потребителей также интересует качество, безопасность и доступность товаров и услуг.

Информационной открытости по отношению к собственникам, поставщикам, бизнес-партнерам, клиентам и заинтересованным сторонам принесет компании дополнительный доход, поскольку перечисленные стороны, имея информацию о компании, будут заинтересованы в работе с ней.

В исполнении социальной программы в первую очередь заинтересованы сотрудники предприятия, поскольку в случае существования адекватной оплаты труда, возможностей профессионального роста и деловой

карьеру, наличия здоровой моральной атмосферы, оптимальных условий и режима труда, а также хорошего руководства они будут заинтересованы в развитии компании, а, значит, повысится производительность труда и качество работы сотрудников.

В осуществлении экологической программы в первую очередь заинтересовано население. Менеджеры предприятия должны учитывать множество факторов при организации перевозок с целью соблюдения норм безопасности, которые каким-либо образом могут повлиять на экологию.

Последняя задача (формирование ежегодного отчета об осуществлении программы корпоративной социальной ответственности) существенна для всех стейкхолдеров, поскольку в отчете будет отражаться вся проведенная работа компании по решению всех вышеперечисленных задач.

Администрации местных органов самоуправления заинтересованы в пополнении бюджета посредством налоговых поступлений и сохранения рабочих мест для населения региона, поэтому развитие компании и увеличение ее прибыли выгодно местным и федеральным властям.

Таким образом, все перечисленные стейкхолдеры заинтересованы в реализации программы корпоративной социальной ответственности, а собственники компании - в первую очередь.

Основными элементами реализации программы КСО являются:

- 1) программа по укреплению ответственности компании в качестве представителя российского сообщества;
- 2) социальная программа;
- 3) экологическая программа.

Рассмотрим подробнее все элементы программы КСО.

ООО «Водстрой» в своей деятельности неукоснительно соблюдает требования законодательства, придерживается принципов добросовестной деловой практики и честной конкуренции. Взаимоотношения компании как работодателя и сотрудников строятся по принципу справедливого партнерства. Компания обеспечивает своим сотрудникам достойные условия

труда, справедливое вознаграждение, социальные гарантии, возможности профессионального и карьерного роста. Компания ориентирована на дальнейшее развитие в качестве эффективной компании и максимальное раскрытие потенциала сотрудников. Каждый сотрудник вносит свой личный вклад в развитие компании, разделяя общие ценности: ориентацию на результат, меритократию, сотрудничество и командная работа, доверие, взаимоуважение и надежность, развитие, инициативность и лидерство.

Прозрачная система вознаграждения является важным конкурентным преимуществом. В компании действует единая система грейдов. В структуре вознаграждения предусмотрены постоянная часть - базовое вознаграждение и переменная часть - премия, размер которой зависит от грейда сотрудника, выполнения им ключевых показателей эффективности и соответствия корпоративной культуре компании. Стратегия в области компенсаций и льгот нацелена на то, чтобы уровень базового вознаграждения сотрудников достигал рыночной медианы, а уровень совокупного вознаграждения был выше нее.

Компания считает экологическую безопасность, охрану здоровья человека и окружающей среды неотъемлемым элементом своей деятельности и одним из стратегических приоритетов.

В целях реализации Экологической стратегии Компании в 2008 году была внедрена Корпоративная система экологического менеджмента (КСЭМ), соответствующая требованиям международного стандарта ISO 14001:2004. Эффективность Корпоративной системы экологического менеджмента подтверждается успешным прохождением ежегодных независимых аудитов на соответствие требованиям международного стандарта ISO 14001:2004.

Система экологического менеджмента дает возможность эффективно управлять экологическими аспектами деятельности от этапа проектной разработки до производственной и вспомогательной деятельности объектов, обеспечивая экологическую безопасность как при работе в нормальных

условиях, так и в случае реагирования на нештатные ситуации. Непрерывное совершенствование системы корпоративного управления, построенного на принципах вертикальной интеграции, стратегического планирования, распределения ресурсов между предприятиями, разработки единых корпоративных стандартов, регламентов и политик, дает возможность поступательно улучшать результаты функционирования КСЭМ.

Исходя из приоритетных направлений улучшения деятельности в аспектах «производство - экологическая безопасность» в Компании ежегодно формируются корпоративные экологические цели и ключевые показатели по уровням и функциям внутри Компании. Поставленные цели служат основой для формирования конкретных задач и программ мероприятий, направленных на реализацию Экологической стратегии, нашедшей свое отражение в Политике интегрированной системы менеджмента, которая разделяется работниками и служит ориентирами на всех площадках.

Таблица 5 - Определение элементов программы КСО ООО «Водстрой»

№	Стейкхолдеры	Описание элемента	Ожидаемый результат
1	2	3	4
1	клиенты, партнеры, федеральные и местные органы управления	законность	максимизация прибыли в рамках закона
2	клиенты, руководство компании	повышение качества	увеличение количества клиентов и потребителей
3	сотрудники	использование современной техники	улучшение условий труда сотрудников
4	сотрудники	материальное стимулирование	повышение производительности труда и качества выполняемой работы
5	сотрудники	нематериальное стимулирование	повышение производительности труда и качества выполняемой работы
6	сотрудники, клиенты, потребители, население	Повышение переработки	экологичность перевозимых грузов и транспорта
7	сотрудники, партнеры, клиенты, руководство компании	автоматизированный документооборот	уменьшение использования бумаги в организационном процессе компании
8	руководство и владельцы компании, сотрудники, местные	энергосбережение	снижение затрат компании, повышение прибыли

Таким образом, все описанные мероприятия КСО принесут компании значительную пользу и повысят эффективность ее деятельности.

Показатели корпоративной социальной ответственности ООО «Водстрой» условно делятся на два вида: количественные показатели; качественные показатели. Количественные показатели имеют числовое выражение и могут быть представлены в стоимостных, натуральных или процентных измерителях. В качестве примера можно привести величину затрат компании на благотворительность, объемы сокращения ресурсопотребления или процент сотрудников, прошедших обучение в течение отчетного периода. Качественные показатели характеризуют степень соответствия изучаемых критериев определенным эталонам. Речь может идти, например, о наличии Кодекса корпоративной этики, внешнем заверении нефинансовой отчетности или его отсутствии и т.д. Конкретный перечень показателей КСО, подвергаемых анализу, определяется выбранной методикой оценки уровня, эффективности и результативности социальной ответственности компании. Тем не менее, всю их совокупность можно подразделить на три группы (рисунок 7).

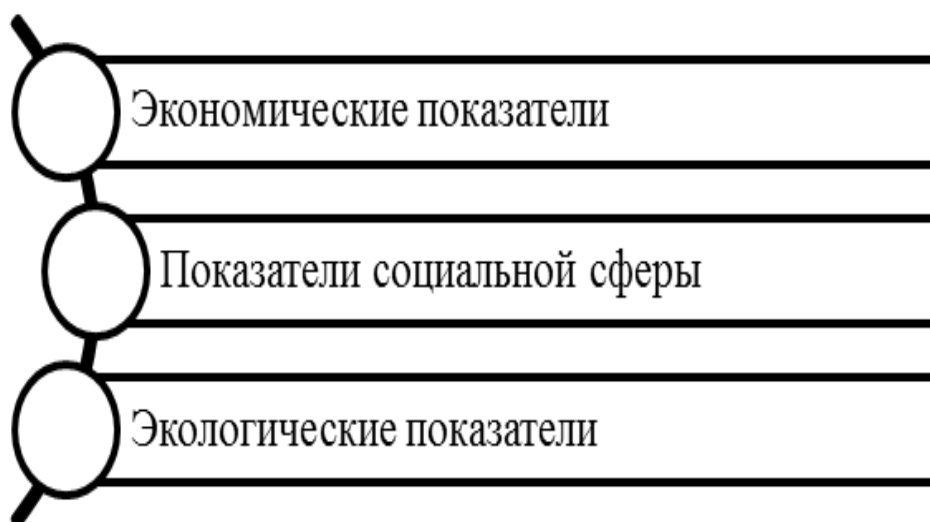


Рисунок 7 - Показатели результативности КСО ООО «Водстрой»



Экономические показатели свое отражение находят в производстве и реализации качественного продукта. Они же отражают вклад компании в развитие персонала и определяют уровень добровольного пенсионного обеспечения. Чаще всего они принимают стоимостную форму.

Показатели социальной сферы связаны с уровнем травматизма на производстве, медицинским страхованием, взаимодействием бизнеса с органами власти в области общественно значимых задач. Сюда же относятся случаи дискриминации. Подобные показатели могут быть как количественными, так и качественными. Экологические показатели определяются ответственностью бизнеса в сфере экологии. Они включают в себя: долю используемого вторсырья; объемы энергосбережения и сокращения ресурсопотребления; снижение выбросов вредных веществ; инициативы по смягчению воздействия продукции и услуг фирмы на окружающую среду и пр.

Совокупность представленных выше индикаторов лежит в основе различных методик оценки КСО, большая часть которых опирается на количественную либо качественную оценку.

В России одной из наиболее популярных методик оценки социальной ответственности бизнеса считается рейтинговая методика, разработанная в 2014 году Российским союзом промышленников и предпринимателей (РСПП), основанная на расчете трех базовых индексов (рисунок 8).

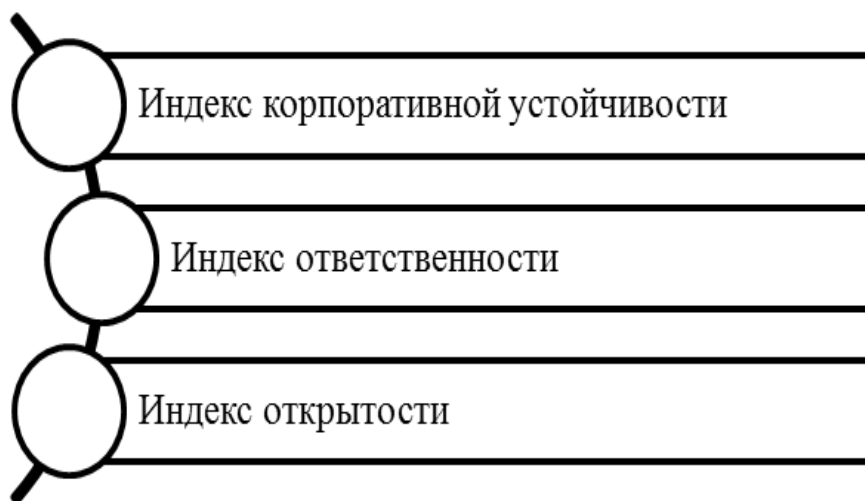


Рисунок 8 - Индексы оценки КСО по методике РСПП ООО «Водстрой»

Комплекс индексов, представленных на рисунке 8, формирует так называемый пакет «Социальные капитал». Каждый из них, в свою очередь, имеет свои особенности и собственную методику расчета. Индекс «Вектор устойчивого развития» ориентирован на изучение динамики показателей экологической и социально-экономической результативности деятельности компаний. С его помощью можно отследить направленность движения и динамику процессов, связанных с деятельностью компаний по областям ответственности. Для составления индекса корпоративной устойчивости, используются такие показатели, как: производительность труда; охрана труда и здоровья работников; оплата труда и социальная поддержка персонала; обучение и повышение квалификации персонала; текучесть кадров; социальные инвестиции; выбросы в атмосферу; использование водных источников; использование энергии; обращение с отходами и др.

Индекс «Ответственность и открытость» отражает общую ситуацию в области прозрачности бизнеса по отношению к устойчивому развитию и социальной ответственности. Он позволяет оценить качество раскрытия информации о КСО в рамках публикуемой компаниями корпоративной отчетности. В рамках составления данного индекса анализу подвергается порядка 70 индикаторов, характеризующих ответственную деловую практику, включая социальные, экологические, экономические показатели деятельности и аспекты корпоративного управления. Индивидуальные значения индексов по отдельным компаниям впоследствии ложатся в основу выявления лучшей практики, а на основе показателей составляется список лучших компаний. Информационной базой анализа служит публичная корпоративная отчетность компаний, попавших в выборку исследования. Выборка организаций для составления индексов РСПП формируется на основе результатов рейтингов крупнейших по объему реализации компаний (RAEX 600 и РБК 500).

Рассчитаем затраты на реализацию программы КСО ООО «Водстрой» (табл. 6).

Таблица 6 - Затраты на мероприятия КСО ООО «Водстрой»

№	Мероприятие	Цена, руб.	Стоимость реализации за год, руб.
1	Законность	1280	15360
2	Повышение качества обслуживания	0	0
3	Использование современной техники	0	0
4	Материальное стимулирование	-	27560
5	Нематериальное стимулирование	-	1460
6	Автоматизированный документооборот	-	790
7	Энергосбережение	0	0
	ИТОГО:		45170

Общая сумма на реализацию программы КСО составляет 45170 руб.

Экономический эффект представляет собой окончательный экономический результат, который получен от проведения определенного мероприятия и вызывает улучшение определённых показателей работы. Результатом экономического эффекта является абсолютный показатель, который измеряется в денежных единицах. В целом получить эффекты предполагает первоначально осуществить определенные затраты, в последующем получить дополнительный доход от проведения мероприятия. В целом экономический эффект является дополнительным доходом, который получается через дополнительную прибыль, уменьшение материальных и трудовых затрат, росте производственных объемов или качества товара, которое выражается в цене.

Важным в этом случае является соотнесение результата и затрат по получению эффекта. По этой причине кроме абсолютной величины эффектов осуществляют расчёт и его относительной величины. Экономическая эффективность представляет собой показатель, который определяется

отношением экономического эффекта издержек, которые порождают данные эффект.

Можно сказать, что эффективностью определяют степень выгодности. Так как данный показатель представляет собой относительно значение, то его используют при сравнении с существующими нормативами или с другими вариантами.

В целом эффективность или выгодность от проведения мероприятий можно определить по трем обстоятельствам: затраты на проведение мероприятия, которые стремятся к минимуму, эффект от внедрения, который должен стремиться к максимуму, срок, в течение которого получен эффект. В соответствие от того, от чего измеряют экономическую эффективность, в качестве затрат выступают капитальные вложения по приобретению новых технологий и техники, средства, которые вкладываются в определённые проекты и др.

Капитальные вложения представляют собой затраты денежного выражения, направленные на восстановление или воспроизводство основных средств организации. Инвестиции являются понятием с точки зрения финансового несколько широким, чем капитальные вложения. Инвестиции включают все виды средств и затраты, которые вложены в хозяйственную деятельность для получения прибыли.

Не существуют определённой общей формулы расчета эффекта, его определяют по мере того, как определили источник получения от этого эффекта. Когда в расчетах получен годовой эффект от проведения мероприятий, то для получения общей суммы эффекта за несколько лет, необходимо умножить полученное значение на количество лет, которое принесло данный эффект.

В случае, когда организация дает экономическую оценку по альтернативным проектам, которые значительно различаются по степени капитальных вложений и несопоставимы по конечным результатам, используются методики определения эффективности или эффекта.

Наибольшие сложности для определения экономической эффективности по нововведениям представляют собой полный учет по всем видам эффекта. Специалисты выделяют несколько видов существенных экономических эффектов, которые включают: уменьшение себестоимости изделий, снижение удельных капитальных вложений, при расчёте на единицу новой техники, абсолютный рост производственных объемов, рост производительности труда новых средств труда, если сравнивать ее с базовым уровнем, увеличение срока службы новой техники, если сравнивать с базовым сроком, уменьшение удельного расхода используемых материалов, то есть материалоемкости при использовании новой техники, изменение эксплуатационных издержек годового масштаба при использовании новой техники и расчёт по объему продукции, которая выпускается с помощью новой техники, изменение затрат сопряженных при введении новой техники, к примеру, направленных на охрану окружающей среды.

Экономические аспекты эффективности способны характеризовать развитие основных факторов производства и результатов их использования. С помощью социальной эффективности можно рассмотреть решение конкретных задач, включая охрану окружающей среды и улучшение трудовых условий.

Чаще всего социальные результаты имеют отношение к экономическим, так как их достижение нельзя отделять от развития материального производства. В экономике, отрасли или предприятии рассчитывается эффективность по самым различным критериям их деятельности, включая эффективность от кооперации, концентрации, специализации, размещения производства и ресурсов.

Все виды эффективности, в конечном счете, должны способствовать увеличению рентабельности организации. Формы экономического эффекта Экономический эффект представляет собой абсолютный показатель, который характеризует рациональное использование определенной системы

экономических ресурсов, их общую экономию. Важнейший момент, который отличает эффект от экономии, представляет собой единицу измерения.

Экономия выражается в денежных и стоимостных показателях, а эффект можно выразить только стоимостными показателями и измерить денежными единицами. Годовой экономический эффект представляет собой показатель, с помощью которого характеризуется минимизация ресурсов, имеющих отношение к производству годового объема изделий. Основное различие понятия годовая экономия и годового экономический эффект заключено в полноте рассматриваемых издержек.

Годовая экономия характеризует общие затраты экономических ресурсов текущего характера. Экономический эффект годового плана кроме указанных ресурсов анализирует единовременные затраты, то есть капитальные вложения. Интегральный эффект рассчитывают в качестве разности всех поступлений средств и расходов за расчетные периоды, время предполагаемого производственного цикла, то есть не более чем за один год. Экономическая эффективность является понятием, которое характеризует результативность процессов производства при потреблении ресурсов и образовании полезного результата.

При реализации программ КСО, как уже было указано выше, компания получает существенный эффект работы (табл. 7).

Таблица 7 - Оценка эффективности мероприятий КСО ООО «Водстрой»

№	Название мероприятия	Затраты	Эффект для компании	Эффект для общества
1	2	3	4	5
1	законность	15360	максимизация прибыли в рамках закона	рост экономики
2	повышение качества обслуживания	0	увеличение количества клиентов и потребителей	улучшение деятельности предприятия
3	использование современной техники	0	улучшение условий труда сотрудников	социальная защищенность

4	материальное стимулирование	27560	повышение производительности труда и качества выполняемой работы	рост экономики
5	нематериальное стимулирование	1460	повышение производительности труда и качества выполняемой работы	рост экономики
6	автоматизированный документооборот	790	уменьшение использования бумаги в организационном процессе компании	улучшение экологии
7	энергосбережение	0	снижение затрат компании, повышение прибыли	рост экономики

В данном случае соотношение затраты на мероприятие-эффект для компании - эффект для общества, является оптимальным, поэтому выбор мероприятий программы КСО является правильным.

Следование принципам КСО в повседневной деятельности позволяет компаниям добиваться таких конкурентных преимуществ, как: привлечение креативных и компетентных кадров; улучшение системы управления нефинансовыми рисками, в первую очередь социальными и экологическими; умение мотивировать и сохранять опытных экспертов; достижение статуса надежного партнера, совершенствование репутации компании через этическое поведение и обеспечение доверия и как следствие расширение потенциальных возможностей и стабильный инвестиционный поток и пр.

В данном случае соотношение затраты на мероприятие-эффект для компании - эффект для общества, является оптимальным, поэтому выбор мероприятий программы КСО ООО «Водстрой» является актуальным и оптимальным.

## Заключение

Итак, преддипломная практика была пройдена в ООО «Водстрой».

В результате своей работы были получены сведения о работе данного предприятия, и была произведена попытка систематизировать эту информацию и сделать из нее определенные выводы.

Основными задачами практики являлись следующие:

-закрепление, углубление и конкретизация знаний по курсам общетеоретической и специальной подготовки;

-приобретение практических навыков работы по направлению подготовки, навыков самостоятельной работы в области планово-аналитической, организационно-распорядительной, учетно-контрольной деятельности, прогнозирования, проектирования и экономического обоснования организационно-экономических мероприятий;

-изучение производственно-экономической деятельности организации (предприятия) и опыта работы по составлению, согласованию, утверждению, реализации и контролю планов, стратегий, программ и прогнозов развития;

Изучение деятельности предприятия проводилось по разделам в логической последовательности, согласно плану практики.

Предложенные мероприятия являются эффективными и реально выполнимыми в современных условиях ООО «Водстрой», который, в случае их грамотного внедрения, получит количественный и качественный эффект.



## Список использованных источников

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации: федеральный закон РФ от 31.07.1998г. № 145-ФЗ в ред. ФЗ РФ от 02.02.2007г. № 19-ФЗ // СЗ РФ. - 1998. - № 31. - Ст.3823; СЗ РФ. - 2007. - № 6. - Ст.636.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации. Ч.2.: Федеральный закон РФ от 05.08.2000г. № 117-ФЗ в ред. ФЗ РФ от 31.12.2006г. № 201-ФЗ // СЗ РФ. - 2000. - № 32. - Ст.3340; СЗ РФ. - 2007. - № 1. - Ст.12.
3. Аширов Д.А. Управление организацией: учебник пособие / Д.А. Аширов. - М.: Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2014. - 135 с.
4. Арсеньев Ю.Н. Управление организацией: Модели управления - М.: ЭКСМО, 2016. - 296с.
5. Бизюков П.В. Система управления организацией: функции, типология, модели / П.В. Бизюков // Социологические исследования. – 2016. – № 5. – С. 53-61.
6. Борисова Е. Управление кадровым потенциалом организации / Е. Борисова // Экономический анализ: теория и практика - 2016. - № 2. - С. 25  
Ветров А. Организационные структуры управления. - М.: Центр, 2014. - 201 с.
7. Бычков А.В. Управление организацией: учеб. пособие / А.В. Бычков. - Пенза: изд-во Пенз. гос. ун-та, 2014. - 200 с.
8. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. - М.: Юристъ, 2014. - 496 с.
9. Отчетные данные ООО «Водстрой» за 2016-2018 гг.
10. Пожидаева А. Алгоритм разработки кадровой политики организации. // Кадровик. Управление организацией. - 2016. - № 2. - с. 15-18
11. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: учебник / В.П. Пугачев. - М.: Аспект-Пресс, 2014. - 279 с.

12. Ратнер Г. Круговая аттестация. // Генеральный директор. - 2016. - № 5. - с. 11-14
13. Савина А. Развитие как процесс возникновения кризисов / А. Савина // Менеджмент в России и за рубежом. - 2014. - № 4. - С. 32-45
14. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности организации. – М: ИНФРА-М, 2012. – 534 с.
15. Самоукина Н.В. Управление организацией: российский опыт. - СПб.: Питер, 2014. – 236 с.
16. Самохвалов В. Как определить ключевые финансовые факторы стоимости? - <http://www.intalev.ru/index.php?id=11347>.
17. Самыгин С.И. Управление организацией: учеб. пособие / С.И. Самыгин. - Изд. 2-е. - Ростов н/Д: Феникс, 2014. - 410 с.
18. Самыгин С.И. Управление организацией: учеб. пособие / С.И. Самыгин. - Изд. 2-е. - Ростов н/Д: Феникс, 2016. - 145 с.
19. Самыгин С.И. Управление организацией. - Ростов н/Д: Феникс, 2014. – 324 с.
20. Стаут Л. Управление организацией. Настольная книга менеджера - М.: ИНФРА-М, 2014. – 222 с.

## Приложение

### АНКЕТА

Прошу ответить на ряд вопросов, касающихся вашей работы.

Сопоставление ответов с мнениями других сотрудников позволит сделать правильные выводы об организации труда и его оплаты.

Выберите ответ, который считаете наиболее верным, и отметьте его каким-либо знаком. Если ни один из ответов не подходит, напишите его сами.

Просьба ответить на все вопросы анкеты.

1. Определите, пожалуйста, степень справедливости утверждений:

а) я знаю цели компании:

10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

б) я считаю, что информация о компании для меня доступна:

10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

в) я четко представляю круг моих должностных обязанностей:

10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

г) передо мной ставятся конкретные задачи:

10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

д) я являюсь членом единой команды, с моим мнением считаются:

10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

е) моя инициатива поощряется:

10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

ж) я регулярно получаю информацию от руководителя о качестве выполнения мною поставленных задач:

10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

з) мой руководитель всегда готов открыто обсудить со мной возникшие проблемы:

10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

и) мой руководитель открыто демонстрирует свое уважение ко мне:

10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

к) все обязательства передо мной компания выполняет своевременно:

10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

л) обо всех изменениях в работе компании я узнаю заранее:

10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

м) я с удовольствием провожу свое свободное время с коллегами:

10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

2. Оцените по десятибалльной шкале, насколько важно для Вас (1 — совсем не важно, 10 — очень важно):

1	Знать перспективы развития компании	
2	Получать информацию о том, что происходит в компании	
3	Иметь возможность открыто обсуждать проблемы с руководителем	
4	Иметь возможность вносить предложения о нововведениях	

3. Насколько Вы испытываете в данное время беспокойство, связанное с перспективой потерять работу?

10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

4. Оцените по десятибалльной шкале степень важности следующих характеристик (1 — совсем не важно, 10 — очень важно):

1	Понятная система оплаты труда	
2	Наличие материальных льгот	
3	Высокая заработная плата	
4	Четкая постановка задач со стороны руководителя	
5	Дружеские отношения с коллегами	
6	Дружеские отношения с непосредственным руководителем	
7	Своевременное выполнение обязательств компании перед сотрудниками	
8	Четко очерченная зона ответственности каждого сотрудника	

5. Как часто Вы откладываете средства для непредвиденных обстоятельств («на черный день»)?

Всегда	Почти всегда	Время от времени	Почти никогда	Никогда

6. Как часто Вы хотели бы видеть изменения условий работы?

Очень часто (раз в месяц)	Часто (раз в 6 месяцев)	Время от времени (раз в 1–2 года)	Почти никогда (раз в 5 лет)	Никогда

7. Назовите три наиболее действенных способа, применяемых для наказания за допущенные в работе ошибки, которые эффективно применяются в компании:

8. Как компания стимулирует работников выдвигать предложения по нововведениям?

9. На чем, по Вашему мнению, основываются успехи компании?

10. Что является основной причиной неудач?

11. Назовите две основные, с Вашей точки зрения, проблемы, стоящие перед компанией сегодня:

12. Оцените по десятибалльной шкале, в какой мере Вас удовлетворяют различные стороны Вашей работы (1 — совсем не удовлетворяют, 10 — вполне удовлетворяют):

1	Размер заработной платы	
2	Порядок начисления заработной платы и премий	
3	Разнообразии работы	
4	Возможность творческого подхода в выполнении задач	
5	Отношение с коллегами	
6	Отношение с непосредственным руководителем	
7	Возможность профессионального роста	
8	Возможность приобретать новые знания и навыки	
9	Сложность выполняемых заданий	

13. Для меня было бы важным поощрение за особые достижения в виде (укажите в порядке возрастания от 1 до 10) (1 — наименее предпочтительный вид поощрения, 10 — наиболее предпочтительный):

1	Премии	
2	Продвижение по служебной лестнице	
3	Признание окружающих, похвала руководства	
4	Подарки	
5	Дополнительное обучение	
6	Корпоративный отдых	
7	Путевки	
8	Доска почета, благодарность	

14. Что Вас не устраивает во взаимодействии с другими подразделениями компании?

15. Что, на Ваш взгляд, является однозначным свидетельством непрофессиональной работы сотрудника?

16. Компания привлекательна для работников тем, что...

Укажите в свободной форме те проблемы, которые не были учтены в анкете, но представляют для Вас определенное значение