Санкт-Петербургский государственный университет

Экономический факультет

Кафедра управления и планирования социально-экономических процессов

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

по направлению 080100 – «Экономика»

КУЛЬТУРА ОРГАНИЗАЦИИ И ЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ

Выполнил:

Бакалавриант 4 курса, группы МО-42

Сигаева Алина Константиновна

/\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_/

Научный руководитель:

Кандидат экономических наук, доцент

Кизян Наталья Геннадьевна

/\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_/

Санкт-Петербург

2017

# СОДЕРЖАНИЕ

СОДЕРЖАНИЕ 2

ВВЕДЕНИЕ 3

ГЛАВА 1 ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КАК ОБЪЕКТ ИССЛЕДОВАНИЯ 3

1.1 Понятие и основные составляющие организационной культуры 3

1.2 Факторы, влияющие на организационную культуру компании 11

1.3 Процесс формирования организационной культуры 19

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ООО «ЮНИКС» 24

2.1 Организацинно-правовая характеристика ООО «ЮНИКС» 24

2.2 Анализ финансово-экономической деятельности ООО «Юникс» 36

2.3 Оценка организационной культуры ООО «Юникс» 47

ГЛАВА 3 МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В ООО «ЮНИКС» 65

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию организационной культуры в ООО «Юникс» 65

3.2 Эффективность от реализации предложенных мероприятий 71

ЗАКЛЮЧEНИE 75

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ 78

ПРИЛОЖЕНИЯ 80

# Введение

На сегодняшний день все организации должны отвечать определенным требованиям, которые выдвигает рыночная экономика нашей страны. Как известно, кадры решают все, поэтому в первую очередь любая организация должна изначально для достижения успеха проводить работу с кадрами, которые могут оказаться как потенциалом организации, так и вредителем в случае неправильного обращения.

Организационная культура – это система ценностей и норм, которые разделяют приоритетное количество организаций, способные смотивировать и срегулировать деятельность организации. Именно организационная культура является наиболее эффективным методом, позволяющим адаптировать любую организацию к внешней среде.

Также немаловажен и тот факт, что именно организационная культура играет приоритетную роль в процессе управления персоналом. В организациях нашей страны организационная культура имеет некую специфику, которая отражена в том, что персонал организаций не имеет равной квалификации и культуры. Отсюда формируется серьезная проблема – совмещение данных уровней управления. На сегодняшний день организационная культура довольно слабо развита среди наших соотечественников, которые прибегают к ней в исключительных случаях, когда уже налицо факт конфликта с персоналом. Все вышеуказанное объясняет актуальность выбранной темы и ее практическую значимость.

Целью выпускной квалификационной работы является исследование содержания организационной культуры, поиск путей ее изменения и контроля на предприятии. Реализация поставленной цели обуславливает необходимость решения совокупности следующих задач:

- изучить теоретические основы анализа организационной культуры и ее влияние на эффективность работы предприятия;

- дать организационно-экономическую характеристику предприятия;

- проанализировать современное состояние организационной культуры на предприятии и выявить в ней недостатки;

- разработать предложения по улучшению организационной культуры и рассчитать их экономическую эффективность.

Объект исследования – общество с ограниченной ответственностью ООО «Юникс» г. Санкт-Петербург. Предметом исследования является организационная культура.

Теоретической базой явились труды ученых по рассматриваемой проблеме. Информационной основой послужили данные бухгалтерской отчетности предприятия, внутренние документы и положения исследуемого предприятия, а также результаты собственных исследований во время прохождения преддипломной практики.

Данная тема неоднократно изучалась как отечественными, так и зарубежными авторами, среди которых можно выделить работы следующих: Армстронг М., Грошева И.В., Земедлиной Е.А., Новицкого И.Б., Соломанидиной Т.О., Шейн Е. и многих других.

В качестве методологической основы в процессе проводимых на предприятии исследований использовались такие методы как: монографический, экономико-статистический, абстрактно-логический методы, расчетно-конструктивный и другие методы.

## ГЛАВА 1 ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КАК ОБЪЕКТ ИССЛЕДОВАНИЯ

## 1.1 Понятие и основные составляющие организационной культуры

Понятие «организационная культура» является одним из основным понятий в менеджменте. Но не смотря на это, только в последние годы ее стали признавать одним из самых важных показателей, необходимым для правильного понимания и управления компанией. Однако понятие «организационная культура» только на первый взгляд кажется новым. Еще сам Генри Форд, основатель крупнейшей автомобильной корпорации, здороваясь за руку со своими подчиненными и поздравляя их с важными событиями, создавал организационную культуру.

Сам термин «культура» образовался от латинского «cultura» — возделывание, позднее — воспитание, образование, развитие, почитание. [36] Понятие «культура» обычно рассматривают:

- в узком смысле: процесс активной творческой деятельности, в ходе которой создаются, распределяются и потребляются духовные ценности[36];

- в широком смысле: исторически обусловленный динамический комплекс постоянно обновляющихся во всех сферах общественной жизни форм, принципов, способов и результатов активной творческой деятельности людей[36].

Существуют различные точки зрения на сущность и содержание организационной культуры.

Таблица 1 Общий список определений организационной культуры

| Автор | Определение организационной культуры | Основные элементы |
| --- | --- | --- |
| Эдгар Шейн | Организационная культура - это совокупность основных убеждений - сформированных самостоятельно, усвоенных или разработанных определенной группой по мере того, как она учится разрешать проблемы адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, - которые оказались достаточно эффективными, чтобы считаться ценными, а потому передаваться новым членам в качестве правильного образа восприятия, мышления и отношения к конкретным проблемам. [32] | Основные убеждения группы |
| Джоан Мартин | Когда люди вступают в непосредственное взаимодействие с организацией, они сталкиваются с принятыми в ней манерой одеваться, рассказами сотрудников о том, что происходит в компании, установленными правилами и практикой работы, общепринятыми нормами поведения, традициями, заданиями, системой оплаты, жаргоном и шутками, которые понятны только членам компании, и т.д. Эти составные элементы и являются проявлениями организационной культуры. У разных людей, попавших в условия определенной культуры, их собственное восприятие, воспоминания, убеждения и практический опыт оказываются различными, поэтому и их понимание даже одного и того же проявления культуры может не совпадать. Картина или совокупность этих интерпретаций, а также способы их претворения в жизнь и составляют культуру. [32] | Установленные правила и практика работы, общепринятые нормы поведения, традиции, задания, система оплаты, жаргон и шутки, и т.д. |
| Майкл Армстронг | Организационная культура - это совокупность убеждений, отношений, норм поведения и ценностей, общие для всех сотрудников данной компании. Они не всегда могут быть четко выражены, но при отсутствии прямых инструкций определяют способ действий и взаимодействий людей и в значительной мере влияют на ход выполнения работы. Организационная культура - это основной компонент в выполнении миссии компании и достижении ею основных целей, в повышении эффективности компании и управлении новациями. Организационная культура может служить на пользу компании, создавая обстановку, способствующую повышению производительности труда и внедрению нового. Но она может работать и против компании, создавая барьеры, которые препятствуют выработке корпоративной стратегии. Эти барьеры выражаются в сопротивлении новому и отсутствии контактов[19]. | Убеждения, отношения, нормы поведения, ценности. |
| Д.Л.Гибсон, Д.Иванцевич,  Д.Х. Доннелли | Организационная культура - это признанные ценности, убеждения, нормы и формы поведения в компании. Считает, что она схожа с личностью индивида[7]. | Признанные ценности, убеждения, нормы и формы поведения в компании. |
| А.Поршнев, З.Румянцева, Н.Саломатин | Любая компания, вне зависимости от ее конкретного назначения, может быть описана с помощью ряда параметров, среди которых главными являются: целевое назначение, правовая и нормативная основа, ресурсы, процессы и структура, разделение труда и распределение ролей, внешняя среда и система внутренних социальных, а также экономических связей и отношений, отражающих организационную культуру[24]. | Целевое назначение компании, правовая и нормативная основа, распределение обязательств, процессы и структура. |
| Б.З. Мильнер | Каждая компания стоит перед необходимостью формирования собственного облика - определения своих целей и ценностей, стратегии качества производимой продукции и оказываемых услуг, цивилизованных правил поведения и нравственных принципов работников, поддержания высокой репутации фирмы в деловом мире. Все это, именуемое организационной культурой, является задачей, без решения которой нельзя добиться эффективной работы компаний. Речь, прежде всего, идет о перечне проблем, которые составляют основу убеждений и ценностей руководства компании. Организационная культура связана с широкой концептуальной базой, включающей убеждения людей, их взаимоотношения между собой и с внешней средой[16]. | Собственный облик, цели и ценности, стратегии качества производимой продукции и оказываемых услуг, общепринятых правил и норм поведения, поддержания репутации. |
| О.Виханский, А.Наумов | Организационная культура - набор наиболее важных предположений, принимаемых членами компании и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентиры передаются индивидам через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения». Это то, ради чего люди стали членами компании, то, как строятся отношения между ними, то, какие нормы и принципы жизни и деятельности компании они разделяют, что, по их мнению, хорошо, а что плохо, и многое другое, что относится к ценностям и нормам. Организационная культура - душа компании[3]. | Наиболее важные предположения, принимаемые членами компании, заявляемые ценности, то, ради чего люди стали членами компании, то, как строятся отношения между людьми, нормы и принципы жизни и деятельности компании. |
| Ю.Д. Красовский | Организационная культура - это специфические совокупности норм, ценностей, убеждений, верований, мифов, ритуалов, санкций, ожиданий, привычек, которые предопределяют поведение работников, и которые отличают их от любой другой компании. Организационная культура» - то, чем является компания как социальный феномен[8]. | Нормы, ценности, убеждения, верования, мифы, ритуалы, санкции, ожидания, привычки. |
| Б.З. Мильнер, Ф.Лиис | Организационная культура - это совокупность ценностей, норм и принципов, которая разделяется всеми сотрудниками компании, позволяет выделить (идентифицировать) организацию во внешней среде и добиться эффективной внутренней интеграции[16]. | Ценности, нормы и принципы, разделяемая всеми сотрудниками компании. |

Источник: составлено авторов

Анализируя приведённые в таблице 1 определения, можно сделать следующие выводы:

* организационная культура- это душа компании, ее невозможно изменить за короткое время;
* организационная культура есть в любой компании и она создает облик компании;
* организационная культура - это совокупность взаимоотношений и норм, признанных работниками компании материальных, духовных и социальных ценностей. Она отображает неповторимость, индивидуальность компании.

Главной целью организационной культуры является повышение трудового потенциала персонала и мотивация сотрудников к самоорганизации.

Уровень достижения главной цели можно определить по следующим критериям:

* возрастание количества разработок и предложений от работников компании;
* награждение компании знаками качества и отличия, такими как патенты, авторские права и сертификатами качества.

Данные критерии подходят большинству компаний и организаций, однако в некоторых ситуациях требуют индивидуализации, в зависимости от направления деятельности компании.

Исходя из вышесказанного, можно сказать, что особенностью организационной культуры является умение использовать трудовой потенциал собственного персонала.

Б.М.Генкин включает в трудовой потенциал такие части, как здоровье, нравственность и умение работать в коллективе, творческий̆ потенциал, активность, организованность, образование, профессионализм, ресурсы рабочего времени [5, с.53].

Трудовой потенциал является разностью между максимальной отдачей работника и отдачей существующей в данный момент. Из этого следует, что чем выше будет компетенция работника, тем выше будет значение его трудового потенциала. Воздействие организационной культуры на компетенцию представлено на рисунке 1.

Объектом формирования организационной культуры является социально- экономические организации, внутри организаций- совокупность структурных подразделений, внутри которых- каждый работник организации.

Субъектом организационной культуры являются группа людей, руководителей, наделенных определёнными полномочиями

Так же стоит упомянуть, что предметом организационной культуры является само формирование отношений между всеми работниками, как между отделами, так и между каждым по отдельности.

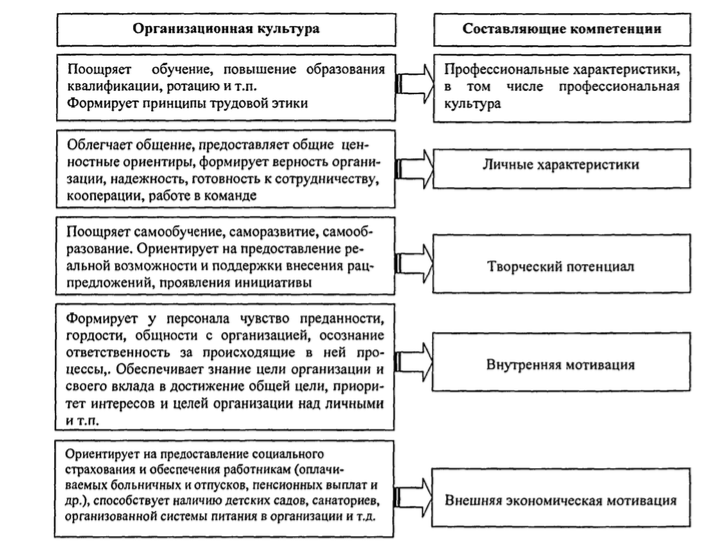


Рисунок 1 - Отражение организационной культуры на работнике[9]

Рассматривая сущность организационной культуры, следует выявить ее характеристики. Под характеристиками организационной культуры мы понимаем характерные особенности, которые ей присущи.

Исследователи проблематики организационной культуры выделяют следующие характеристики организационной культуры, влияющие на организационное развитие [26].

1. Направление воздействия культуры. Культура компании может выступать как сдерживающая сила при реализации того или иного решения менеджера или, напротив, способствовать успешному его претворению. Если решение не противоречит культуре бизнеса компании, то облегчается реализация этого решения на практике и компания добивается успеха. Если организационная культура нацелена на инновации, то инновационная деятельность в такой компании не встретит сопротивления и будет успешна. Если решение менеджера не соответствует культуре бизнеса, оно вызовет сопротивление и его осуществление может быть сорвано.

2. Глубина воздействия культуры. Компании включают группы людей, в каждой из них может быть своя субкультура. Но если члены всех групп компании разделяют общие основные ценности и идеи, то складывается единая культура, присущая компании. Если входящие в состав компании группы имеют разные ценности, то ее организационная культура будет неоднородной или фрагментарной, затрудняющей управленческое воздействие на компанию как на единое целое, требующей учета дисперсии интересов и ценностей в различный ее частях.

3. Сила воздействия культуры. Организационная культура может быть сильной или слабой. В компаниях с сильной культурой работники сохраняют верность идеям и ценностям компании. А в компаниях со слабой культурой правила и ценностные ориентиры воспринимаются только как рекомендации.

4. Толщина воздействия культуры. Она определяется количеством разделяемых работниками норм и ценностей, присущих данной организационной культуре.

Признавая и награждая разделяющих и поддерживающих организационную культуру людей, организационная культура идентифицирует их в качестве ролевых моделей (образцов для подражания). Все существующие компании похожи, но все же уникальны. Каждая имеет свою собственную историю, организационную структуру, виды коммуникаций, системы и процедуры постановки задач, организационные ритуалы и мифы, которые в своей совокупности и образуют уникальную организационную культуру. Большинство организационных культур исторически носили скорее неявный характер, но в последнее время возобладала тенденция признания их влияния и роли. Теперь менеджмент открыто обсуждает тип наиболее желаемой для компании организационной культуры. Все чаще стали говорить о важности и необходимости формирования и развития организационной культуры [27, 31].

В литературе чаще всего выделяют именно эти четыре основных типа организационных культур:

- бюрократическая

- органическая

- предпринимательская

- партисипативная

Чаще всего, если организацию можно однозначно отнести к тому или иному типу организационной культуры, она имеет уже сформировавшуюся организационную культуру.

Далее на рисунке 2 представлены два уровня организационной культуры.

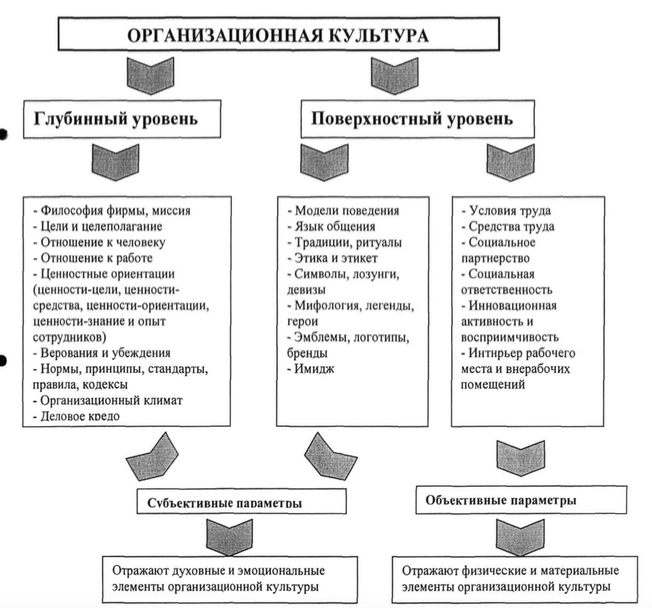


Рисунок 2 - Уровни организационной культуры [22]

Глубинный уровень состоит из базовых предположений, которые сложно заметить даже самим работникам без специального изучения.

В соответствии с тем, какой из указанных уровней изучается, выделяют субъективные и объективные параметры организационной культуры компании. В компаниях так же можно выделить доминирующую культуру и субкультуру (рисунок 3).

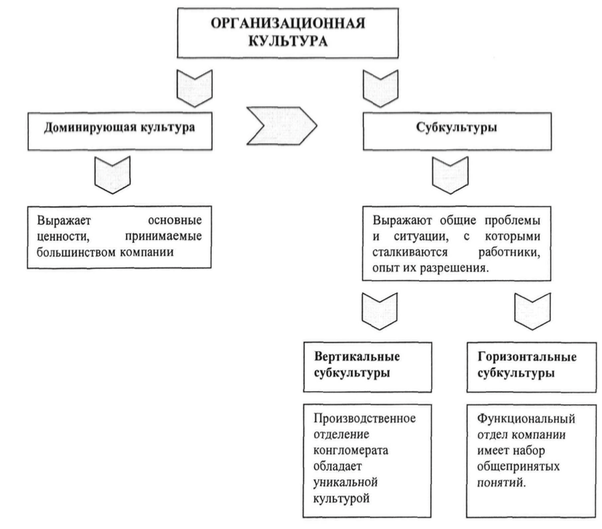


Рисунок 3 - Доминирующая культура и субкультура компании [24]

Субкультура - организационная культура субъектов компании. Организационная культура всей компании формируется под воздействием субкультур и несет в себе их черты.

Проведенный анализ литературных источников и материалов позволяет нам дать организационной культуре следующее определение. Под организационной культурой в исследовании понимается совокупность признанных в компании ценностей, норм, стандартов и принципов культуры управления, культуры труда, поведения и коммуникаций, а также символов, героев и т.д.

## 1.2 Факторы, влияющие на организационную культуру компании

Существует множество факторов, которые влияют на организационную культуру организации. Такие, как политические, экономические, социальные, международные и факторы конкуренции. В общем виде факторы, имеющие влияние на организационную культуру, можно разделить на:

- факторы внешней среды,

- факторы внутренней среды.

Факторы организационной культуры и определяют, какой она будет. При изменении факторов меняются и культура организации. Внешние факторы не поддаются управлению. Внутренние наоборот, мы можем разделить их на три категории:

- общеорганизационные факторы

- факторы управления

- факторы персонала

Более подробный состав факторов можно увидеть в рисунке 4.



Рисунок 4 - Факторы, влияющие на организационную культуру [17]

Рассмотрим основные общеорганизационные факторы.

История, собственность и размер компании. История компании и собственность влияют на ее культуру. Остальные факторы тоже по-разному влияют даже на компании с аналогичной историей и собственностью. Новые компании, например, могут быть агрессивными и самостоятельными, или гибкими и умеющими подстраиваться под разные ситуации, а часто и тем, и другим вместе.

Цели и задачи компании. Цели компании проясняют то, чем данная компания является и чем стремится быть: целевые ориентиры и сферы деятельности компании, возможности и способы осуществления деятельности.

Необходимо сделать различие между стратегическими целями компании, в смысле стремлений, замыслов, предназначений и задачами, которые ставятся время от времени для достижения целей. Эффективность компании зависит от осмысленного понимания и употребления понятий: цель и задача.

Структура компании. Именно из-за того, как сконструирована организация, как распределяются функции и задачи между отдельными сотрудниками и подразделениями, насколько масштабно практикуется делегирование различных полномочий, у персонала складывается свое субъективное мнение, в какой степени они находятся в доверии у руководства, а также насколько в данной организации ценится инициатива сотрудников и присутствует некий дух свободы. Так как основным элементом организации являются люди, то она соответственно тоже меняется, если меняются непосредственно люди, их идеи, ценности, творчество и прочее. Остальные составляющие организации зависят от определенного развития основного элемента, в том числе и организационная структура, выражающая определенную форму организации.

Ценности и цели высшего руководства компании. Как правило, то, на что именно обращают пристальное внимание и о чем часто говорят (что-то важное для организации) руководители, постепенно перерастает в некий предмет заботы и внимания сотрудников и включается в разные нормы, складывающиеся на базе определенных критериев поведения людей в данной организации.

Необходимо отметить, что в пределах работы, направленной на обеспечение внутренней интеграции и формирование определенной внутренней среды организации, необходимо провести анализ влияния специфики деятельности организации, ее клиентуры, целей и прочих параметров на определенные особенности всего персонала, нормы и правила поведения всех сотрудников вне и внутри организации.

Культура организации терпит постоянные изменения такие, как изменения во внешней среде, ужесточения контроля времени, усложнение поставленных задач. Все это влияет на эффективность деятельности компании.

Эффективность компании - оптимальное соотношение производства, качества, результативности, гибкости, удовлетворенности, конкурентоспособности и развития [7]. Так же стоит отметить, что одним из важнейших факторов, способным создать гибкую и эффективную производственную систему, является организационная культура предприятия, потому что именно она определяет, каким образом достигаются результаты его деятельности, обусловливая изменение соотношения между объемом производства и измеряемыми затратами.

Правильно сформированную организационную культуру следует рассматривать как мощный стратегический инструмент, позволяющий координировать все структурные подразделения компании и отдельных ее членов на достижение поставленных целей и достижение результатов в рамках выбранной миссии.

Организационная культура - важнейший инструмент менеджмента, и в настоящее время она выступает, как ценность, которая нужна именно потому, что без сформировавшейся культуры останавливаются бизнес-процессы и сообщения любого уровня.

В таблице 2 рассмотрена эффективность влияния организационной культуры на компанию.

Таблица 2 Влияние организационной культуры на эффективность компании

| Автор | Основная идея | На что делается акцент |
| --- | --- | --- |
| Хоторнский эксперимент для Western Electric Company | Результаты данного исследования подчеркнули важность культуры рабочих групп, особенно важность норм, обусловливающих рост производительности труда работников предприятия и их отношения к руководству. | Культура рабочих групп, нормы, им присущие. |
| Д. Мак Грегор | В своей работе «Человеческая сторона компании» утверждал, что большинство менеджеров неправильно воспринимают и оценивают значение тех, кто работает на них. Можно сказать, что он был одним из первых, кто предложил практические рекомендации по формированию организационной культуры предприятия | Персонал. |
| С.Арджирис | Рекомендовал руководителям формировать определенный климат внутри предприятия, где проблемы могут свободно выноситься на рассмотрение всего коллектива, где работников понимают и воспринимают, как личности. Это, по его мнению, способствует производительности. | Климат. |
| Р. Лайкерт | Считал, что необходимо создавать культуру кооперации, и утверждал, что существует зависимость между отношением работников к работе и результатами функционирования предприятия. Он пришел к выводу, что искренний интерес и забота о подчиненных повышает эффективность их деятельности. | Отношение работников к работе. |
| Р. Кантер | В своих исследованиях организационных изменений показал, что предприятия с более прогрессивной тематикой использования человеческих ресурсов по показателям эффективности производственного процесса обгоняют те предприятия, где эта практика была менее прогрессивной. | Человеческие ресурсы. |
| У. Оучи | Исследуя в своей работе «Теория Z» зависимость между вовлеченностью работников в трудовой процесс и результатами деятельности предприятия, пришел к выводу, что вовлеченные в трудовой процесс работники - ключ к росту производительности. | Вовлеченные в трудовой процесс работники. |
| Д. Кравец | Расширил открытия Р.Кантера, утверждая, что практика управления, где поощряется участие, автономность и творческий подход, тесно связана с объективными показателями эффективности деятельности предприятия. | Участие, автономность и творческий подход. |
| П. Вейл | В своей работе «Искусство менеджмента» он отметил: «Становится все яснее, что вся структура организационной культуры в значительной степени определяет эффективность функционирования предприятия, в которой заинтересовано руководство». Он утверждал, что организационную культуру предприятия необходимо рассматривать как инструмент управления, а для этого необходимо четко определить действия, направленные на изменения культуры предприятия с целью повышения ее уровня. | Структура организационной культуры. |
| П. Дракер | Считал, что управление предприятием должно осуществляться в рамках определенной культуры, следовательно, менеджеры должны ее формировать. Эффективность управленческой деятельности, по его мнению, невозможно объяснить экономически. «Причины, по всей видимости, лежат в смене ценностных ориентаций, восприятий и мнений...». | Ценностные ориентации, восприятия и мнения. |
| Г.Хансен, | Сопоставил влияние уровня организационных элементов внутренней среды и занимаемой организацией позиции на рынке и обнаружил, что внутренние факторы являются более сильными предпосылками роста, чем позиция предприятия на рынке. | Внутренние факторы. |
| А. Вилкинс | Сопоставляя уровни культуры предприятия, с их производительностью, также пришел к выводу, что между этими двумя показателями существует тесная связь. | Уровни культуры. |
| Д. Деписон | Провел более масштабную попытку выявить влияние организационной культуры на эффективность. Исследовав культуру 34 предприятий из 25 различных секторов бизнеса, причем исследование было направлено на изучение влияния только двух элементов культуры: организация рабочего процесса и участие работников в процессе принятия решений. Он выявил довольно значительную зависимость между показателями организации рабочего процесса и эффективностью деятельности исследуемых предприятий и меньшую зависимость между стилем управления и эффективностью. | Организация рабочего процесса и участие работников в процессе принятия решений. |
| Д**.** КоттериД**.** Хескет | Считает, что хорошо развитая культура оказывает хорошее влияние на эффективность производства. Они использовали при анализе такие критерии эффективности предприятия, как: среднегодовой прирост чистого дохода; рентабельность инвестиционных вложений; среднегодовой прирост биржевого курса за двенадцатилетний период. | Координация, контроль и единство целей. |
| Л. Аргоут | Придерживается точки зрения, что организационная культура оказывает влияние на качество. | Качество. |
| Д. Руссо. | Особо подчеркивает влияние организационной культуры предприятия на его прибыль | Прибыль. |

Источник: составлено автором

Дальнейшее изучение данного вопроса показало, что некоторые ученые связывают эффективность деятельности предприятий с «силой6» культуры. Каждый автор при этом, по своему, выделяет элементы из которых должна состоять культура предприятия для эффективной работы.

## 1.3 Процесс формирования организационной культуры

Для того, чтобы сформировать желаемою организационную культуру, нужно рассматривать компанию не только с технико-экономической стороны, но и с социальной. Рассмотрим основные этапы формования организационной культуры разработанной М. Магура (рисунок 5).



Рисунок 5 - Этапы формирования организационной культуры [15]

Значительные трудности возникают на этапе, который предусматривает исследование культуры предприятия, из-за того, что не так давно только начали изучать и осваивать теорию менеджмента организационной культуры.

Данные трудности возникают из-за следующих причин [23]:

- слабая теоретическая разработанность определенных проблем в сфере организационной культуры;

- ограниченные возможности кросс-культурного переноса при выявлении различных закономерностей при функционировании организационной культуры;

- нестабильность во времени непосредственно организационной культуры, которая является предметом исследования;

- нет четких границ определения организационной культуры, то есть она включена в разные составные целостной структуры предприятия;

- ограниченные возможности в сфере различных публикаций по предоставлению результатов исследований, связанные с конфиденциальным характером данной информации.

Преодолеть, к сожалению, выше перечисленные проблемы получается редко. Имеются возможные последствия, а именно:

- поверхностная интерпретация, которая приводит к значительным перемещениям в культуре организации;

- односторонняя интерпретация (без учета специфики и наличия внутренних субкультур), которая усиливает главные организационные противоречие, возникающие между коллективными и индивидуальными целями;

- ошибочная интерпретация, которая создает значительный дисбаланс в области развитии всего предприятия.

Результаты, которые получают в результате исследования организационной культуры, являются важнейшим этапом при формировании данной культуры организации, а также являются определенными предпосылками для успешного изменения культуры. Однако, если становится очевидно, что отмеченные негативные эффекты усиливаются, то осуществление следующий этапов нецелесообразно. Во-первых, стоит определить «Что представляет из себя сегодняшняя организационная культура?» и «Какую организационную культуру мы бы хотели получить при благоприятном течении обстоятельств?».

Только, когда мы сопоставим желаемое (идеально) состояние организационной культур с тем, что имеем на данный момент (фактическое), можно будет приступать к каким-либо действиям.

Данную культуру, которая сложилась необходимо исследовать с помощью различных эмпирических методов. Самые распространенные эмпирические методы исследования, которые применяются в этом случае, являются: анкетирование, интервью, изучение устного фольклора, косвенные методы, исследование документов, изучение уже существующей практики управления, а также изучение определенных традиций, правил, ритуалов и церемоний, которые сложились в организации.

По результатам проведения исследования данной культурной среды предприятия необходимо найти решения следующих 3-х задач:

1. формулировка и осознание ведущих приоритетов, ценностей и установок, которые призваны постоянно поддерживать перспективную организационную стратегию;

2. выяснение того, какие именно культурные ценности могут препятствовать или способствовать реализации определенных стратегических задач и целей организации;

3. оценка определенного разрыва, который имеется, а именно выявление степени соответствия между организационной культурой, которая сложилась, и стратегией развития организации, которая принята руководством.

Развитие и формирование организационной культуры какого-либо предприятия происходит в конкретной социальной и производственной среде, другими словами под влиянием определенных требований рынка, и направлены для удовлетворения каких-либо потребностей клиентов, учитывая при этом собственные интересы. На данный момент является невозможным создать успешно работающее предприятие, если оно будет не способно к различной адаптации при всевозможных изменениях внешней среды, а также не будет иметь важные свойства маневренности и гибкого реагирования на различные требования рынка. Однако, в каждом предприятии имеется собственные внутриорганизационный климат, внутреннее пространство, законы и принципы взаимодействия, а также фирменный подход к решению различных задач интеграции.

Таким образом при разработке организационной культуры формируются цели, задачи и сфера деятельности организации для двух направлений, таких как внешняя и внутренняя адаптации.

Многие организации в последние годы пришли к выводу, что необходимо придерживаться некоторых ориентиров, дающих возможность поддерживать в организации высокий уровень организационной культуры [23]:

1. Отбор и социализация – предполагает наличие совместимости между потенциальным работником и сформированной в организации организационной культурой. Для достижения поставленной цели зачастую используют определенное тестирование и личное собеседование с потенциальными сотрудниками.

2. Обучение персонала – наиболее значимо для развития организационной культуры. С точки зрения бизнеса организационная культура – это политика организации, ее жизнедеятельность, система приоритетов, защита ценностей, мотивация, что в целом формирует целый набор приемов и методов, нацеленных на решение проблем внешней адаптации организации и внутренней интеграции в нее работников. Именно при помощи обучения указанные факторы могут получить статус приоритетных.

3. Организационные структуры – нацелен на поддержание организационной культуры в организации. Благодаря им формируются отношения работников внутри организации, а также взаимодействие организации с внешней средой. Структура в обязательном порядке должна быть гибкой, нацеленной на адаптивные изменения.

4. Оформление физической среды – это здание организации, обстановка, обустройство рабочих мест сотрудников и мест отдыха для них, что по сути можно назвать материальными ценностями организации. При этом немаловажен тот факт, что они должны сочетаться с организационной культурой организации и всецело ей соответствовать.

5. Отношения индивидуум-коллектив – предполагает заботу коллектива о запросах индивидуума, при этом требуя безоговорочного подчинения. Индивидуализм – это действие человека в своих собственных интересах, тогда как коллективизм – это неотрывное сосуществование человека с коллективом.

6. Отношения к власти – это неравноправие в отношении власти, что признается совершенно допустимым в организациях с высокой организационной культурой. Неравноправие присуще абсолютно всем культурам в связи с тем, что оно предопределено непосредственно иерархией слоев в самой организации.

7. Отношение к неопределенности – это свойственно исключительно культурным и высокоорганизованным организациям, которые стремятся избежать непредвиденных ситуаций, которые сквозят неуверенностью для самой организации. При этом сама неопределенность воспринимается с пониманием.

8. Отношение женского и мужского начала в организации – это доминирование мужского начала в любой организации нашего мира, что предполагает борьбу, стремление к власти, тщеславие, а также достижение материального благополучия.

К примеру, произошли кардинальные изменения во внешней среде организации, что заставляет организацию либо приспосабливаться к ним, идя при этом на изменения, либо ликвидироваться в связи с тем, что в новых условиях ей попросту не выжить без изменений.

Также немаловажен и тот факт, что организация, которая стремится выйти на международный рынок, вынуждена придерживаться определенных корпоративных ценностей, которые преобладают у зарубежных партнеров, внедряя их в тяжелую среду нашего государства.

Еще один пример – это конфликт между ценностями, которые преобладают во внешней среде организации и внутренней культурой организации, который формируется в случае, когда организация имеет стремительные темпы развития, для чего 6абирает новых сотрудников в количестве, которое превышает в разы численность уже имеющегося в организации персонала.

В случае, когда происходит объединение нескольких организаций, имеющих разные организационные культуры, происходит довольно длительный первоначальный этап формирования терпимого отношения к ценностям друг друга, происходит освоение новых правил поведения. Следующим этапом в данной ситуации является формирование новой организационной культуры, которая будет приемлемой для приоритетного числа сотрудников, при этом обязательным условием будет включение в данную культуры ценностей двух предыдущих культур, что в свою очередь позволит намного быстрее адаптироваться к новым правилам и ценностям. Некоторые трудности могут быть сформированы в процессе выработки основ новой организационной культуры в случае, когда в организации работают сотрудники разных национальностей в связи с тем, что основой их личных ценностей является их национальная культура.

Приведенное исследование аспектов формирования организационной культуры

позволяет сделать следующие выводы:

В процессе формирования и изменения организационной культуры руководству необходимо учитывать факторы, которые оказывают влияние на нее. Организационная культура является важным фактором эффективности деятельности компании, и правильно сформулированную и построенную организационную культуру следует рассматривать как мощный стратегический инструмент, позволяющий координировать все структурные подразделения компании и отдельных ее членов на достижение поставленных целей и достижение результатов в рамках выбранной миссии.

## ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ООО «ЮНИКС»

## 2.1 Организацинно-правовая характеристика ООО «ЮНИКС»

ООО «Юникс» - одна из немногих в России отраслевых инжиниринговых компаний, которая способна разработать и осуществить крупные проекты реконструкции и строительства объектов.

ООО «Юникс» является юридическим лицом и осуществляет свою деятельность на основании Устава, правовых актов РФ, а также Федерального Закона «Об обществах с ограниченной ответственностью» (при­нятый 8.02.1998 г.).

Общество с ограниченной ответственностью «Юникс», сокращенное официальное наименование предприятия – ООО «Юникс» расположено по адресу: г. Санкт-Петербург, ул. Арсенальная, 23, корп.1.

Целью создания Общества является получение прибыли и удовлетворение потребностей клиентов путем предложения качественной продукции и услуг.

Организационная структура ООО «Юникс» (схема 1) является механистической, характеризуется высокой степенью разделения труда, развитой иерархией управления, цепью команд, наличием многочисленных правил норм поведения персонала, а также подбором кадров по их деловым и профессиональным качествам. По признаку ступенчатости трехступенчатой и цеховой по принципу организации труда и производства.

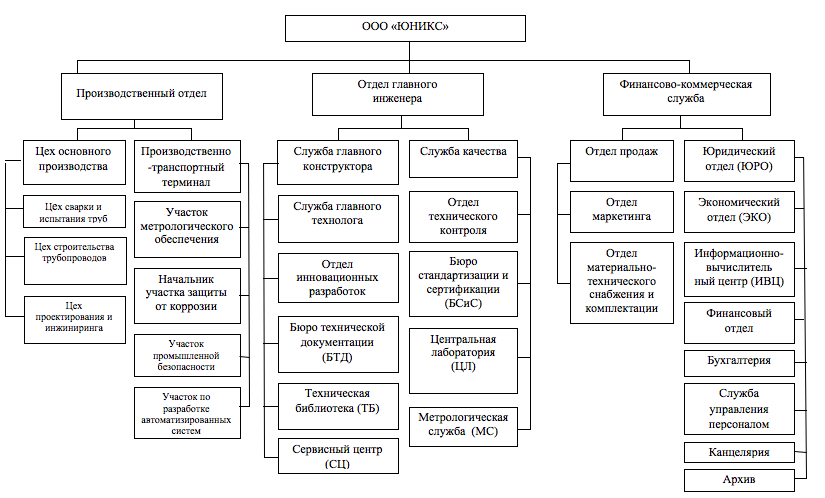


Схема 1 Организационая структура ООО»ЮНИКС». Источник: составлена автором

Источник: составлено автором

К основным направлениям деятельности ООО «Юникс» относятся:

1.Автоматизация и диспетчеризация

- а[втоматизация и диспетчеризация зданий](http://www.unix-spb.ru/napravleniya-deyatelnosti/3-avtomatizatsiya-i-dispetcherizatsiya-zdanij)

[- промышленная автоматизация](http://www.unix-spb.ru/napravleniya-deyatelnosti/promyshlennaya-avtomatizatsiya)

[- котельная автоматика](http://www.unix-spb.ru/napravleniya-deyatelnosti/kotelnaya-avtomatika)

[- чистые комнаты](http://www.unix-spb.ru/napravleniya-deyatelnosti/chistye-komnaty)

[- система «Умный дом»](http://www.unix-spb.ru/napravleniya-deyatelnosti/sistema-umnyj-dom)

[- автоматизация систем вентиляции](http://www.unix-spb.ru/napravleniya-deyatelnosti/avtomatizatsiya-sistem-ventilyatsii)

[- управление освещением зданий](http://www.unix-spb.ru/napravleniya-deyatelnosti/upravlenie-osveshcheniem-zdanij)

2. ИТ инфраструктура

[- видеоконференцсвязь и аудио-видео оснащение](http://www.unix-spb.ru/napravleniya-deyatelnosti/videokonferentssvyaz-i-audio-video-osnashchenie)

[- информационная безопасность](http://www.unix-spb.ru/napravleniya-deyatelnosti/informatsionnaya-bezopasnost)

[- мониторинг серверных](http://www.unix-spb.ru/napravleniya-deyatelnosti/monitoring-servernykh)

[- сети связи (Слаботочные системы)](http://www.unix-spb.ru/napravleniya-deyatelnosti/seti-svyazi-slabotochnye-sistemy)

[- системы обработки и хранения данных](http://www.unix-spb.ru/napravleniya-deyatelnosti/obrabotka-i-khranenie-dannykh)

[- системы физической безопасности](http://www.unix-spb.ru/napravleniya-deyatelnosti/sistemy-bezopasnosti)

[- инженерная инфраструктура ИТ (ЦОДы)](http://www.unix-spb.ru/napravleniya-deyatelnosti/inzhenernaya-infrastruktura-it-tsody)

1.Автоматизация и диспетчеризация

1.1Автоматизация и диспетчеризация зданий

Компания ООО «Юникс» работает в области [автоматизации и диспетчеризации зданий](http://www.unix-spb.ru/avtomatizatsiya" \t "_blank), осуществляет проектирование, поставку оборудования, изготовление щитов силовых и автоматики, монтаж, пуско-наладку и сервисное обслуживание автоматики инженерных систем зданий

Компания Юникс умеет создавать системы управления зданием «под ключ» любой сложности с возможной интеграцией систем автоматики различных производителей. Компания работает на базе оборудования известных мировых брендов.

ООО «Юникс» является официальным партнёром фирмы «[Sauter](http://www.unix-spb.ru/postavki-oborudovaniya-i-po/oborudovanie-sauter" \t "_blank)» AG (Швейцария). ООО «Юникс» обладает всеми возможностями вести проекты по автоматизации инженерных систем силами собственных подразделений, а также координировать деятельность нескольких организаций в рамках единого проекта.

1.2 Промышленная автоматизация производства

Промышленная автоматизация различных процессов производства значительно повышает качество продукции и снижает ее себестоимость. Такой эффект достигается благодаря использованию оптимального количества сырья и энергетических ресурсов, сокращению численности персонала, обслуживающего оборудование.

ООО «Юникс», работающая на рынке более 20 лет, специализируется на проектировании, монтаже, пуско-наладке, программировании систем регулирования технологическими процессами. Кроме этого, поставляет оборудование и вспомогательные приспособления (клапаны, датчики, приводы и т. д.) ведущих зарубежных и отечественных производителей:

- [Sauter](http://www.unix-spb.ru/postavki-oborudovaniya-i-po/oborudovanie-sauter" \t "_blank) - всемирно известный производитель систем автоматизации.

- [Delta](http://www.unix-spb.ru/napravleniya-deyatelnosti/avtomatizatsiya-i-dispetcherizatsiya-zdanij/delta-converters" \t "_blank) - частотные преобразователи и прочее оборудование для промышленной автоматизации.

1.3 Котельная автоматика

ООО «Юникс» осуществляет [диспетчеризацию](http://www.unix-spb.ru/" \t "_blank) котельных «под ключ», начиная с проектирования, заканчивая пуско-наладкой установленных систем автоматики, а также изготавливает и поставляет оборудование. Возможно выполнение отдельных этапов работ на строящихся и реконструируемых котельных. Автоматическое управление котельной позволяет свести к минимуму участие человека в ее работе, но при этом создать максимально безопасные и энергоэффективные условия функционирования.

1.4 Чистые комнаты

ООО «Юникс» поставляет оборудование фирмы SAUTER для «чистых комнат». К чистым помещениям относятся лаборатории, операционные, специальные помещения на предприятиях, связанных с производством медицинских препаратов, электроники и т.д., то есть помещения, где имеются специальные требования по чистоте (класс чистоты).

Автоматика для чистых помещений имеет ряд своих особенностей и тонкостей. Фирма SAUTER является мировым лидером в этой области, имеет огромный опыт и целый арсенал технических решений и ноу-хау.

Оборудовании фирмы SAUTER по всему миру используется при строительстве лабораторий и чистых производств, в том числе таких компаний как Bayer и Novartis.

Датчики, контроллеры, системы диспетчеризации и протоколирования состояния воздушной среды удовлетворяют требованиям GMP. В номенклатуре имеются пневматические и электрические VAV –контроллеры, в том числе наиболее современные модели совмещенные с приводами.

1.5 Система «Умный дом»

Умный дом – это автоматизированные решения для зданий, в рамках которых большая часть бытового оборудования работает в составе единой системы. Раньше такие комплексы были доступны только очень обеспеченным людям, но сейчас Умный дом купить может и человек со средним достатком. Устройства, регулярно используемые жильцами, интегрируются в один большой комплекс, автономный и централизованный. В состав системы может входить множество компонентов: освещение, отопление, вентиляция, бытовая техника, системы безопасности

Большая часть оборудования, используемого в системе, поддерживает возможность индивидуального управления, но может функционировать и под контролем автоматики. В отличие от локальных средств автоматизации для отдельных устройств, идея сразу заказать систему Умный дом выглядит более перспективной, ведь вся техника будет работать слаженно, обеспечивая высокую безопасность, энергетическую эффективность и комфорт.

1.6 Средства автоматизации для систем вентиляции

Благодаря современным технологиям автоматизация вентиляции в жилых, офисных и промышленных помещениях перестает быть проблемой. ООО «Юникс», основными направлениями работы которой уже 25 лет является [автоматизация и диспетчеризация](http://www.unix-spb.ru/), предлагает широкий спектр услуг по проектированию и монтажу автоматических вентиляционных комплексов – они способны не только обеспечивать чистоту и свежесть воздуха, но и контролировать температуру, поддерживать на определенном уровне влажность.

Качественно выполненная автоматизация систем вентиляции позволяет добиться оптимального микроклимата в помещениях, а также сократить расходы компании – снижаются энергетические затраты, расходуется меньше ресурсов. Регулирование всех параметров будет максимально простым и не потребует привлечения специалистов. Что касается обслуживания, то оно может выполняться ООО «Юникс» на основании дополнительного соглашения с клиентом.

1.7 Автоматика для управления освещением зданий

С помощью систем автоматического управления освещением зданий можно добиться наибольшей эффективности при эксплуатации внутренних и наружных осветительных приборов. Помимо экономических выгод, система дает преимущества и в комфорте – включение и отключение освещения происходит плавно, за счет чего глаза успевают привыкнуть к изменениям. ООО «Юникс» оказывает услуги «под ключ» по проектированию и установке таких осветительных систем.

2 ИТ инфраструктура

2.1 Организация систем видеоконференцсвязи (ВКС)

Технология «видеоконференцсвязь» (ВКС) необходима для того, чтобы создать для людей, находящихся далеко друг от друга, комфортное общение, максимально приближенное к реальному. Участники, использующие данный формат связи, могут видеть и слышать друг друга в прямом эфире, пересылать данные, проводить их совместную обработку в интерактивном режиме. ВКС стала эффективным инструментом для бизнеса, с помощью которого можно вести переговоры дистанционно, не расходуя время участников на переезды и перелеты.

Благодаря связи в формате видеоконференции люди встречаются и общаются, физически находясь в разных местах. Когда компания располагает несколькими представительствами в разных районах населенного пункта, в разных городах или в разных странах, через систему видеоконференцсвязи можно организовать эффективное взаимодействие между данными представительствами. Аналогичным образом облегчаются и переговоры с партнерами, клиентами, поставщиками продукции.

2.2 Аудит информационной безопасности предприятия

Специалисты ООО «Юникс» готовы предоставить полный спектр услуг и эффективных решений, касающихся аудита информационной безопасности вашей организации. Эффективная работа предприятия, независимо от формы собственности, во многом зависит от качества используемых информационных комплексов. Они применяются повсеместно, и часто становятся жертвами атак злоумышленников, что может стать причиной значительных потерь. Эффективная защита возможна в случае, если будет проведен аудит информационной безопасности предприятия, с выявлением всех ее слабых и сильных сторон.

2.3Мониторинг серверных

Разработка и поставка систем мониторинга серверных, способных контролировать как инженерные компоненты (электроснабжение, кондиционирование), так и ИТ-компоненты. А также взаимодействовать с «вышестоящими «системами в обоих мирах: как со SCADA системами из мира автоматизации и диспетчеризации (по протоколу BacNet/IP), так и с системами управления ИТ-инфраструктурой (протокол SNMP)

2.4Сети связи (Слаботочные системы)

ООО «Юникс» оказывает услуги по проведению [радиочастотного обследования](http://www.unix-spb.ru/napravleniya-deyatelnosti/seti-svyazi-slabotochnye-sistemy/obsledovanie-wi-fi) для сетей Wi-Fi, а также следующие проводит [монтаж компьютерных сетей](http://www.unix-spb.ru/uslugi/montazh):

- [Монтаж СКС](http://www.unix-spb.ru/uslugi/montazh/montazh-sks" \t "_blank) (структурированных кабельных систем)

- [Монтаж ЛВС](http://www.unix-spb.ru/uslugi/montazh/montazh-lvs" \t "_blank) (локально вычислительных сетей)

2.5 Обработка и хранение данных

Разработка и реализация систем обработки и хранения данных. Включающих в себя как оборудование (сервера, системы хранения данных (СХД)), так и общесистемное программное обеспечение (операционные системы, системы виртуализации, системы обработки данных)

2.6 Системы безопасности

ООО «Юникс» предлагает услуги по проектированию и интеграции самых современных систем видеонаблюдения и систем контроля управления доступом (СКУД). Компания строит системы видеонаблюдения и СКУД на базе оборудования с использованием технологических решений ведущих мировых IT-компаний - Axis, Cisco и др.

2.7 Инженерная инфраструктура ИТ (ЦОДы)

Специалисты ООО «Юникс» оказывают комплексные услуги по проектированию ЦОД и серверных, а также практической реализации данных проектов. Все оборудование подбирается индивидуально, в зависимости от потребностей заказчика. ООО «Юникс» проектирует и осуществляет монтаж электрораспределительных сетей и щитов для офисных комплексов и промышленных объектов, разрабатывает и устанавливает системы IT-кондиционирования, гарантированного снабжения электроэнергией – проект ЦОД обязательно предусматривает данные компоненты.

К дополнительным услугам ООО «Юникс» относятся:

1.[Предпроектная проработка](http://www.unix-spb.ru/uslugi/predproektnaya-prorabotka). Разработка концепций, спецификаций и Технических Заданий на основании пожеланий Заказчика.

2.[Проектирование ИТ-инфраструктуры](http://www.unix-spb.ru/uslugi/razrabotka-proektnoj-dokumentatsii). Грамотное проектирование ИТ-инфраструктуры – гарантия того, что все ее компоненты будут функционировать слаженно и без сбоев. В состав IT-инфраструктуры любой компании входит ряд информационных систем, которые взаимодействуют друг с другом и с остальной организационной средой.

3.[Разработка смет](http://www.unix-spb.ru/uslugi/razrabotka-smet). В ФЕРах и ТЕРах. С пониманием, как строительство ИТ инфраструктуры должно находить своё отображение в сметах.

4. [Поставка оборудования, материалов и ПО](http://www.unix-spb.ru/uslugi/postavka-oborudovaniya-i-materialov). Поставки решений для автоматизации, ИТ-инфраструктуры и аудио-видео проектов.

5.[Монтаж](http://www.unix-spb.ru/uslugi/montazh). ООО «Юникс» выполняет весь цикл работ по построению структурированных кабельных систем и локальных вычислительных сетей: проектирование, монтаж, ВОЛС, тестирование и сертификацию, тестирование систем для всех административных объектов недвижимости.

6.[Пуско-наладка](http://www.unix-spb.ru/uslugi/pusko-naladka). Возможность реализации всей системы: от датчика температуры в вентиляционной установке до программного обеспечения на верхнем уровне.

7.[Программирование контроллеров и SCADA систем](http://www.unix-spb.ru/uslugi/programmirovanie-kontrollerov-i-scada-sistem). Возможность реализации всей системы: от датчика температуры в вентиляционной установке до программного обеспечения на верхнем уровне.

8.[Сдача объекта](http://www.unix-spb.ru/uslugi/sdacha-ob-ekta). Доведение проекта до логического завершения. Подготовка исполнительной документации. Согласование с тех надзором. Подписание протоколов, актов и КСок.

9.[Обслуживание](http://www.unix-spb.ru/uslugi/obsluzhivanie). Принятие созданных нами систем на обслуживание. Обсуждение и выбор оптимальных параметров обслуживание (SLA).

Инжиниринговый центр оснащен автоматизированными рабочими местами и системами трехмерного проектирования. Важной основой успешной деятельности ООО «Юникс» является качество, ответственность и соответствие требованиям Заказчика — срокам, бюджету, используемым ресурсам, охране труда и охране окружающей среды.

Современная организация должна быть в состоянии эффективно реагировать, приспосабливаться к изменениям внешнего окружения, чтобы обеспечивать выживание и достижение поставленных целей. Для этого менеджмент организации, прежде всего, его верхний уровень, должен снижать неопределенность положения организации в окружении, развивать адаптивность ее к изменениям внешней среды, вырабатывать и проводить политику взаимодействия организации с факторами внешней среды.

В данном разделе работы дается характеристика рынка исследуемого предприятия (таблица 3).

Таблица 3 - Общая характеристика рынков основной продукции и услуг

|  |  |
| --- | --- |
| Классификационный признак | Типы рынков |
| Территориальный охват | Охвачены все районы РФ. |
| Тип конкуренции | Рынок чистой конкуренции, т. к. существует большое количество предприятий с аналогичным видом деятельности и одно­типной предлагаемой услугой, цены определяются исключительно  рынком. |
| Соотношение спроса и предложения | Существует рынок покупателя. В условиях существующей конкуренции это нормальное явление. |
| Степень зрелости рыночных отноше­ний | Рынки на данном этапе находятся на развитом этапе. Сотрудничество с потребителями услуг носит постоянный характер. |
| Соответствие дейст­вующему законода­тельству | Рынок легальный. Вся хозяйственная деятельность соответствует действующему законодательству. |
| Срок использования товара | Рынок долгосрочных услуг. |
| Материальная спе­цифика продукта | Рынок услуг являющимися не первой необходимостью. |
| Степень агрегирова­ния товаров | Общегрупповой признак – рынок инжиринговых услуг |
| Тип потребления | Рынок промежуточных продавцов |

Источник: составлено автором

PEST- анализ основывается на составлении перечня возможных воздействий по следующим направлениям: политика, экономика, социально-культурная среда и научно-техническая среда (аббревиатура по первым буквам каждого направления).

1. Политическая среда. Влияние политики на развитии инжиринговых услуг достаточно велико. Ухудшение политических отношений с Украиной безусловно негативно влияют на развитие отрасли. Это связано с высокой вероятностью срыва поставок оборудования из стран Западной Европы через территорию Украины, в следствии чего, могут быть большие финансовые потери и штрафы за несоблюдения контрактных договоров с импортерами.

Тем не менее, создание Таможенного союза в составе России, Беларуси и Казахстана способствует развитию интеграционных процессов на евразийском пространстве и укреплению международного сотрудничества.

Что касается внутренней политики России, то и она оказывает влияние на отрасль. В первую очередь, это проводимая на государственном уровне политика по недопущению иностранных компаний в качестве операторов разработки наиболее перспективных объектов. Данный фактор дает преимущество ООО «Юникс», благодаря которому последний обладает монополией на оказание инжиринговых услуг.

Во-вторых, несовершенная и сложная налоговая система. Повышение налоговой нагрузки приводит к увеличению издержек предприятия, а также невыгодность развития внутреннего рынка России в связи с пониженными ставками на сырье.

2. Экономическая среда.

Привлечение иностранных инвестиций дает новый толчок развитию отрасли. Кроме того, большое влияние оказывает уровень спроса на российские услуги. Данный показатель оказывает влияние на всю отрасль.

3. Социально-культурная среда. Имеет несильное влияние на развитие отрасли. Тем не менее, присутствуют некоторые моменты, способные как увеличить, так и уменьшить эффективность промышленности.

4. Научно-техническая среда. Недостаток транспортных мощностей заставляет разрабатывать новые научные подходы и технологии. Данное условие является небольшим двигателем научно- технического прогресса в газовой отрасли. Ввод в эксплуатацию новых технологий улучшает положение российской отрасли.

В таблице 4 представлены результаты проведенного PEST-анализа.

Таблица 4 - Результаты PEST-анализа отрасли инжиринговых услуг

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Факторы влияния | Знак | Качествен-ная оценка | Оценка | Вес | | Значи-мость | |
|
| *ПОЛИТИКО-ПРАВОВЫЕ* | | | | | | | | |
| 1 | Ухудшение отношений с Евро­пейскими странами | - | Слабое | 5 | 0,03 | | 0,15 | |
| 2 | Рост налоговой нагрузки | - | Значительное | 8 | 0,09 | | 0,72 | |
| *ЭКОНОМИЧЕСКИЕ* | | | | | | | | |
| 3 | Рост спроса на инжиринговые услуги в России | **+** | Значительное | 7 | | 0,06 | | 0,42 |
| 4 | Инвестиционная привлекательность | + | Сильное | 8 | | 0,08 | | 0,64 |
| 5 | Увеличение численности конкурентов | - | Слабое | 3 | | 0,05 | | 0,15 |
| *СОЦИЛЬНО-КУЛЬТУРНЫЕ* | | | | | | | | |
| 7 | Высококвалифицированный персонал увеличивает эффективность производства | **+** | Сильное | 8 | | 0,09 | | 0,72 |
| 8 | Бренд, хорошая репутация, имидж компании | + | Сильное | 9 | | 0,07 | | 0,63 |
| 9 | Рост требовательности потребителей к качеству продукции | - | Значительное | 7 | | 0,05 | | 0,35 |
| *ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ* | | | | | | | | |
| 10 | Новые технологии | + | Сильное | 9 | | 0,09 | | 0,81 |
| 11 | Новое оборудование | + | Сильное | 8 | | 0,08 | | 0,64 |

Источник: составлено автором

Таким образом, приведенный анализ показал, что на сегодняшний день отрасль инжиринговых услуг является достаточно перспективной отраслью российской экономики, которая требует эффективного управления и проведения ряда реформ. Темпы роста газовой отрасли достаточно велики, но ряд факторов и условий тормозят дальнейшее ее развитие.

Использование методов стратегического управления позволяет принимать эффективные решения и оперативно решать проблемы, связанные с негативными факторами, ухудшающими темпы развития отрасли.

С целью проведения анализа привлекательности отрасли инжиринговых услуг и оценки конкурентного статуса ООО «Юникс» воспользуемся следующей методикой:

1) отберем критерии оценки привлекательности отрасли инжиринговых услуг и оценим их вес (таблица 5).

Таблица 5 - Ранжирование критериев по степени их важности

|  |  |
| --- | --- |
| Критерий | Веса критериев, V |
| Рост рынка | 0,3 |
| Особенности конкурентов | 0,4 |
| Возможность для изменения цен | 0,15 |
| Сложность вступительных барьеров | 0,15 |

Источник: составлено автором

Следовательно, наиболее важным критерием привлекательности отрасли инжиринговых услуг являются особенности конкурентов, а следующим – рост рассматриваемого рынка.

2) для оценки привлекательности отрасли инжиринговых услуг составим таблицу 6, в которой отразим рассмотренные выше критерии, их важность, оценку в баллах (выставленную экспертами) и рассчитанную итоговую оценку, которая является произведением оценки в баллах на вес критерия.

Таблица 6 - Привлекательность отрасли инжиринговых услуг

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Критерий оценки | Критерий оценки | Качественная оценка | Оценка в баллах  (1–100) | Итого-вая оценка |
| Рост рынка | 0,3 | Возможен при расширении рынков сбыта и уходе конкурентов | 60 | 18 |
| Особенности конкурентов | 0,4 | Существует 3 крупных конкурента, предоставляющих 80% всего объема услуг | 75 | 30 |
| Возможность для изменения цен | 0,15 | При участии государственных органов (льготы, программы поддержки малого бизнеса) | 50 | 7,5 |
| Сложность вступительных барьеров | 0,15 | Средняя для вновь входящих | 60 | 9 |
| Итого | 1,0 | - | - | 64,5 |

Источник: составлено автором

3) Оценим конкурентный статус организации, составив таблицу 7.

Таблица 7 - Оценка конкурентного статуса ООО «Юникс»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Критерий оценки | Удельный вес фактора, % | Оценка в баллах (1–10) | Итоговая оценка |
| Конкурентоспособность услуг | 0,3 | 8 | 2,4 |
| Доля рынка | 0,2 | 8 | 1,6 |
| Имидж | 0,1 | 6 | 0,6 |
| Эффективность сбыта | 0,1 | 8 | 0,8 |
| Освоение технологий | 0,2 | 8 | 1,6 |
| Маркетинг | 0,1 | 6 | 0,6 |
| Итого | 1,0 | - | 7,6 |

Источник: составлено автором

Анализ показал, что привлекательность отрасли услуг инжиринговых услуг средняя, а конкурентный статус ООО «Юникс» находится на достаточно высоком уровне или сильный.

В рамках анализа внутренней среды целесообразно провести SWOT анализ – сильные стороны (strength), слабые стороны (weakness), возможности (opportunities) и угрозы (threats) – является широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды. Применяя метод SWOT, можно установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации, и внешними угрозами и возможностями. Методология SWOT предполагает выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, и после установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации. SWOT-анализ ООО «Юникс» представлен в таблице 8.

Таблица 8 - SWOT-анализ ООО «Юникс»

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильные стороны** | **Слабые стороны** |
| -оснащенность современными оборудованием и новейшими технологиями  -сотрудничество с иностранными поставщиками  -профессионализм персонала  предоставление услуг на всех этапах жизненного цикла проекта  -наработанная репутация компании  -сотрудничество как с коммерческими, так и с государственными объектами  -офис и склады находятся в одном месте | - отсутствие рекламы  -зависимость от иностранных поставщиков  -недостаточное внимание к вопросам корпоративной социальной ответственности  -продолжительный цикл разработки и подготовки проектов  -высокая стоимость оборудования |
| **Возможности** | **Угрозы** |
| -разработка новых инновационных товаров;  -возможность выйти на международный уровень; | -отсутствие ясных перспектив в развитии экономики России, опасность экономической нестабильности;  -изменения на валютном рынке;  -большое число конкурентов;  -политические изменения;  -санкции;  -будущее и текущее законодательство, регулирующее правила работы в отрасли |

Источник: составлено автором

По результатам проведенного анализа можно утверждать, что предприятие развивается в правильном направлении и в перспективе имеет хорошие шансы стать ведущим предприятием на рынке инжиринговых услуг в рамках макрорегиона.

## 2.2 Анализ финансово-экономической деятельности ООО «Юникс»

Любому предприятию для своей производственно-коммерческой деятельности необходимо владеть активным капиталом, который подразделяется на постоянный (основной) и текущий (оборотный).

Структура основных производственных фондов харак­теризуется долей каждой группы фондов в их среднегодовой стоимости.

В течение анализируемого периода происходит увеличение стоимости основных производственных фондов на 8,8%, в основном за счет значительного роста активной их части (на 10,3%). Это характеризует рост технической оснащенности ООО «Юникс».

В структуре основных средств наибольший удельный вес принадлежит машинам и оборудованию - на их долю приходится более половины от общей стоимости основных средств (77,1% в 2016 году). Следует отметить динамику их роста в течении исследуемых лет, так к концу 2016 года стоимость машин и оборудования увеличилась на 28%. Также увеличивается стоимость транспортных средств на 21,3%, однако их удельный вес снизился на 0,2 процентных пункта.

Важное значение имеет качественный анализ производственных фондов предприятия, подразумевающий оценку эффективности их использования (таблица 9).

Таблица 9 - Показатели обеспеченности и эффективности использования основных средств ООО «Юникс»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. | 2016 г. к  2014 г., % |
| Фондовооруженность, тыс. руб./чел. | 726,5 | 697,2 | 607,2 | 83,6 |
| Фондоотдача, руб. | 3,09 | 2,87 | 3,08 | 99,7 |
| Фондоемкость, руб. | 0,32 | 0,35 | 0,32 | 100,0 |
| Рентабельность ОПФ, % | 6,06 | 5,38 | -2,87 | - |

Источник: составлено автором на основе данных СПАРК (<https://www.spark-interfax.ru>)

Показателем обеспеченности основными фондами является фондовооруженность труда. Данный показатель имеет тенденцию к снижению, так фондовооруженность уменьшилась на 16,4%. Наиболее общую оценку эффективности использования основных фондов дает показатель фондоотдачи. Так фондоотдача в 2014 году составила 3,09 руб., то есть на каждый рубль ос­новных средств приходится выход продукции равный 3 руб. За анализируемый период эффективность использования основных средств снизилась, что выразилось в снижении фондоотдачи. и росте фондоемкости. Это связно с более существенным темпом роста стоимости основных средств по сравнению с темпом роста выручки от продаж.

Оборотный капитал является одним из важных ресурсов предприятия. Оборотные средства предприятия находятся в постоянном движении, обеспечивая тем самым бесперебойный круговорот средств.

За анализируемый период стоимость оборотных средств увеличилась на 6,2%, в основном за счет роста оборотных фондов на 22,1%.

Наибольший удельный вес в структуре оборотных средств в 2016 году принадлежит сырью и материалам (42,4%), их стоимость за пять лет увеличилась на 16,9%, в основном это связано с ростом цен.

Значительную долю оборотных средств составляет дебиторская задолженность (33,9% в 2016 году), и ее стоимость за три года снизилась на 17,6% , что является положительным моментом для финансового состояния предприятия. Это связано с ужесточением платежной дисциплины в ООО «Юникс» и снижением реализации продукции с отсрочкой платежа.

Показатели эффективности использования оборотных средств являются показателями эффективности использования оборотного капитала предприятия. Под оборачиваемостью оборотного капитала понимается продолжительность последовательного прохождения средствами отдельных стадий производства и обращения.

Для характеристики оборачиваемости оборотных средств используется ряд показателей, представленных в таблице 10.

Таблица 10 – Экономическая эффективность использования оборотных средств в ООО «Юникс»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. | 2016 г. от 2014 г.,  (+,-) |
| Коэффициент оборачивае­мости оборотных средств | 3,6 | 3,4 | 3,7 | 0,1 |
| Продолжительность одного оборота, дн. | 101 | 105 | 98 | -3 |
| Рентабельность оборотных средств, % | 6,1 | 6,2 | -3,5 | - |

Источник: составлено автором на основе данных СПАРК (<https://www.spark-interfax.ru>)

Коэффициент оборачиваемости показывает, сколько оборотов совершают оборотные средства в течение анализируемого периода. Коэффициент оборачиваемости за исследуемый период увеличился на 0,1. Длительность оборота пока­зывает, сколько дней длится один оборот оборотных средств. За исследуемый период данный показатель снизился на 3 дня, что является положительной динамикой.

Так, рост коэффициента оборачиваемости и снижение длительности оборота свидетельствует о повышении эффективности использования оборотных средств во временном аспекте.

Таким образом, изучив ресурсный потенциал предприятия можно сделать вывод, что к концу исследования предприятие снижает эффективность использования своих ресурсов.

Обобщающим показателем анализа и оценки эффективности или неэффективности деятельности предприятия является финансовый результат. В таблице 11 приведены финансовые результаты деятельности компании.

Таблица 11 - Финансовые результаты деятельности ООО «Юникс»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. | 2016 г. в % к 2014 г. |
| Выручка, тыс. руб. | 451125 | 435755 | 488178 | 108,2 |
| Себестоимость продаж, тыс. руб. | 416065 | 400566 | 465703 | 111,9 |
| Валовая прибыль, тыс. руб. | 35060 | 35189 | 22475 | 64,1 |
| Коммерческие и управленческие расходы, тыс. руб. | 26211 | 27005 | 27029 | 103,1 |
| Прибыль от про­даж (убыток), тыс. руб. | 8849 | 8184 | -4554 | -51,5 |
| Прибыль до налогообложения, тыс. руб. | 8938 | 9720 | 183 | 2,0 |
| Чистая прибыль, тыс. руб. | 7583 | 7944 | 231 | 3,0 |
| Рентабельность затрат, % | 2,1 | 2 | -1,0 | - |
| Рентабельность продаж, % | 2 | 1,9 | -0,9 | - |

Источник: составлено автором на основе данных СПАРК (<https://www.spark-interfax.ru>)

За анализируемый период выручка ООО «Юникс» увеличилась на 8,2% по сравнению с 2014 годом. Себестоимость растет более быстрыми темпами, ее сумма увеличилась на 11,9%. Коммерческие и управленческие расходы на предприятии выросли на 3,1%, что связано в основном с увеличением расходов на сбытовую деятельность. Всё это приводит к получению убытка в размере 4554 тыс. руб.

За исследуемый период снижаются показатели рентабельности, так убыточность продаж составила -0,9, что говорит о не эффективности продаж продукции.

Таким образом, общая отрицательная динамика финансовых результатов, может отрицательно отразится на финансовом состоянии предприятия и вызвать рост зависимости ООО «Юникс» от внешних источников финансирования, что приведет к ухудшению финансового состояния предприятия в целом.

Предварительная оценка финансовой устойчивости предприятия осуществляется на основании данных годовой бухгалтерской отчетности за исследуемый период. Бухгалтерский баланс является реальным средством коммуникации, благодаря которому руководители получают представление о месте своего предприятия в системе аналогичных предприятий, о правильности выбранного стратегического курса, об эффективности использования ресурсов и принятых решениях по самым разнообразным вопросам управления предприятием.

Основой для построения финансового анализа целесообразно использовать сравнительный аналитический баланс. Сравнительный аналитический баланс строится на основании исходного баланса путем уплотнения отдельных статей и дополнения его показателями структуры, а так же расчетами динамики.

Анализ финансовой отчетности начинается с выявления изменений в структуре активов и пассивов организации, произошедших за анализируемый период. Если в активе баланса отражаются средства предприятия, то в пассиве – источники их образования.

Имущество предприятия представлено внеоборотными и оборотными активами. Обобщенно источники средств предприятия можно поделить на собственные и заемные.

К концу 2016 года сумма активов и пассивов ООО «Юникс» снизилась на 3522 тыс. руб., что на 1,6% раза меньше аналогичного периода в 2014 году и свидетельствует о снижении экономического потенциала предприятия. Уменьшение суммы активов произошло за счет снижения суммы внеоборотных активов на 12,4%.

Увеличения величины текущих (оборотных) активов на 7705 тыс. руб. или на 6,2%, произошло за счет увеличения суммы запасов на 22,1%, а также за счет значительного увеличения суммы денежных средств (на 52,4%), следует отметить снижение суммы дебиторской задолженности, что положительно характеризует платежную дисциплину предприятия.

Уменьшение суммы пассивов произошло за счет снижения краткосрочных и долгосрочных обязательств за период, на 7,2% и на 36,4% соответственно.

В структуре активов баланса ООО «Юникс» значительная доля принадлежит оборотным активам 62,5% в 2016 году от их общей величины. И за исследуемый период прослеживается тенденция роста доли этого вида активов. В структуре оборотных активов ООО «Юникс» преобладали запасы, доля которых по состоянию на конец 2016 года составила 36,8%. В течении трех лет произошло увеличение денежных средств и их доля на конец 2016 года составила 4,4%. Рост доли денежных средств свидетельствует с одной стороны об повышении ликвидности ООО «Юникс», а с другой стороны - о недостаточно эффективном их использовании.

За анализируемый период в ООО «Юникс» происходит рост доли собственного капитала 2,1 процентных пункта. Следует отметить, что доля собственного капитала выше 50% является оптимальной, то есть при данной структуре компания в меньшей степени будет завесить от лиц, предоставивших ему займы, ссуды и кредиты.

Таким образом, на основании проведенного анализа можно сказать, что финансово-хозяйственная деятельность ООО «Юникс» способствовала увеличению его собственного капитала. А снижение кредиторской задолженности говорит о том, что компания испытывает недостаток в собственных оборотных средствах, и его текущая деятельность финансируется в основном за счет собственных средств.

Абсолютными показателями финансовой устойчивости являются показатели, характеризующие степень обеспеченности запасов и затрат источниками их формирования.

В течении трех лет в компании наблюдается положительная динамика роста собственных оборотных средств, который составил 1828 тыс. руб., что вызвано увеличением стоимости собственного капитала.

Согласно данным в течении трех лет предприятию достаточно собственных оборотных средств для формирования запасов, однако к концу 2016 года наблюдается снижение их излишка на 990 тыс. руб. Излишек долгосрочных источников уменьшился на 2747 тыс. руб., также уменьшился излишек общей величины источников на 1747 тыс. руб. за исследуемый период. Несмотря на данные изменения, предприятие в течении трех лет обеспечено всеми из предусмотренных источников формирования запасов.

В течении всего анализируемого периода ООО «Юникс» имеет I тип финансовой устойчивости, то есть абсолютную устойчивость финансового состояния, что ещё раз доказывает то, что у предприятия достаточно собственного оборотного капитала для формирования запасов и предприятие совершенно не зависит от внешних источников формирования.

Для определения уровня финансовой устойчивости предприятия используется совокупность относительных показателей.

Коэффициент автономии соответствует оптимальному значению и в среднем за анализируемый период равен 0,77, что характеризует предприятие как финан­сово-устойчивое и независимое от внешних кредиторов.

Значение коэффициента финансовой зависимости за анализируемый пе­риод также соответствует оптимальному значению. В 2016 году он составил 0,23, что говорит о достаточной посто­янной доли собственных средств в финансировании предприятия. Таким образом, в 2016 году в каждом рубле, вложенном в активы предприятия 23 копейки заемные.

Коэффициент финансового левериджа имеет самое высокое значение в 2014 и 2015 годах (0,34), то есть на 1 рубль собственных средств приходится 34 копейки заемных. Снижение данного показателя до 0,31 в 2016 году связано с уменьшением суммы кредиторской задолженности.

Коэффициент финансирования в течение анализируемого периода имеет значение больше 1, что говорит о минимальном уровне зависимости от внешних инвесторов. К концу 2016 года уровень финансовой устойчивости повышается, так как коэффициент финансирования вырос на 0,4 или на 13,8%.

Коэффициент маневренности капитала в 2016 году имеет оп­тимальное значение. Что так же говорит о финансовой устойчивости предпри­ятия. В 2014 году на формирования текущих активов идет 40% собственного капитала, однако к концу 2016 году этот показатель вырос (на 0111) и составил 0,51 (51%), то есть большая часть собственного капитала, находится в оборотных средствах. В связи с этим, мобильность источников предприятия высокая.

Значение коэффициента обеспеченности запасов собственными оборотными средствами в анализируе­мом периоде за весь период выше оптимального значения, что также свидетельствует о достатке у предприятия собственных средств.

В целом ООО «Юникс» имеет высокую финансовую устойчивость и его финансовое положение улучшается, что подтверждают рассмотренные коэффициенты, так как почти все коэффициенты имеют оптимальное значение, либо приближаются к данному показателю в динамике лет.

Одним из важнейших критериев финансового положения является его платежеспособность, которая зависит от степени ликвидности баланса. Основным признаком ликвидности предприятия является превышение в стоимостной оценке оборотных активов над обязательствами предприятия, сгруппированных определенным образом.

За исследуемый период платежный излишек по первой группе увеличился, что существенно повышает ликвидность баланса в случае возникновения краткосрочных обязательств.

По второй группе в динамике платежный недостаток увеличился что, безусловно, при общей картине является отрицательной тенденцией.

Перспективная ликвидность характеризуется платежным излишком или недостатком по третьей группе. За исследуемый период на ООО «Юникс» платежный излишек по третьей группе снизился.

Рассматривая показатели ликвидности, необходимо понимать, что их величина является условной, поскольку ликвидность активов и срочность обязательств по бухгалтерскому балансу можно определить лишь приближенно.

Для целей анализа платежеспособности активы и пассивы делятся на четыре группы и сравниваются в зависимости от степени ликвидности и срочности обязательств.

Баланс предприятия считается абсолютно ликвидным, если:



На протяжении всего рассматриваемого периода у предприятия не достаточно абсолютно и наиболее ликвидных активов для покрытия наиболее срочных обязательств. Так на протяжении пяти лет быстрореализуемые активы превышают краткосрочные пассивы. Однако минимальное условие финансовой устойчивости предприятия, наличие у нее собственных оборотных средств соблюдается.

На протяжении пяти лет сумма собственного капитала превышает сумму труднореализуемых активов, это означает, что у предприятия имеется собственный капитал для пополнения оборотных средств.

Баланс ООО «Юникс» можно охарактеризовать на протяжении всего рассматриваемого периода как недостаточно ликвидный. Риск потери платежеспособности не высокий.

Однако следует отметить, что проводимый по изложенной схеме анализ ликвидности баланса является приближенным, более детальным считается анализ платежеспособности при помощи финансовых коэффициентов (таблица 12).

Коэффициент абсолютной ликвидности на протяжении всего исследуемого периода ниже нормы, однако к концу 2016 года увеличивается на 0,08 по сравнению с 2014 годом и соответствует оптимальному значению. Так в 2016 году на 100 рублей кратко­срочных обязательств приходится 20 рублей собственных средств.

Коэффициент промежуточной ликвидности за анализируемый период незначительно снизился, и в 2016 году составил 1,17, что соответствует оптимальному значению. Так краткосрочные обязательства могли быть покрыты наиболее ликвидными и быстрореализуемыми активами на 117%.

Таблица 12 - Оценка показателей ликвидности и платежеспособности ООО «Юникс»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Оптим. знач. | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. | Отклонение  2016 г. от 2014 г. | |
| (+-) | % |
| Коэффициент ликвидности абсолютной | 0,2-0,3 | 0,12 | 0,09 | 0,20 | 0,08 | 166,7 |
| Коэффициент промежуточной ликвидности | ≥1 | 1,21 | 1,14 | 1,17 | -0,04 | 96,7 |

Продолжение таблицы 12

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Коэффициент текущей ликвидности | 2,0-2,5 | 2,49 | 2,48 | 2,85 | 0,36 | 114,5 |
| Коэффициент платежеспособности нормального уровня | ≥Ктл | 2,28 | 2,33 | 2,68 | 0,4 | 117,5 |
| Коэффициент общей платежеспособности | - | 2,92 | 3,92 | 2,67 | -0,25 | 91,4 |

Источник: составлено автором на основе данных СПАРК (<https://www.spark-interfax.ru>)

Коэффициент текущей ликвидности в 2016 году на предприятии составил 2,85 при нормативе 2-2,5, т. е. предприятие в состоянии в срок погасить краткосрочные обязательства, используя текущие активы, так как значение показателя за исследуемый период выше оптимального. Изменение уровня коэффициента текущей ликвидности может произойти за счет увеличения или уменьшения суммы по каждой статье текущих активов и текущих пассивов.

Таким образом, ООО «Юникс» имеет достаточную платежеспособность, то есть способно превращать свои активы в деньги для покрытия всех необхо­димых платежей по мере наступления их срока.

В таблице 13 представлены основные показатели деловой активности компании за 2014-2016 годы.

Расчеты основных показателей деловой активности на предприятии свидетельствуют о том, что в 2016 году, по сравнению с 2014 годом, показатели использования отдельных видов имущественно-финансовых средств ухудшились.

Коэффициент общей оборачиваемости (ресурсоотдача), к концу исследуемого периода незначительно увеличился (на 0,2)..

Таблица 13 - Основные показатели оценки деловой активности ООО «Юникс»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. | 2016 г. к 2014 г. (+;-) |
| Выручка, тыс. руб. | 451125 | 435755 | 488178 | 37053 |
| Коэффициент оборачиваемости оборотных активов, об. | 3,6 | 3,4 | 3,7 | 0,1 |
| Период оборота оборотных активов, дни | 99 | 105 | 97 | -2 |
| Коэффициент оборачиваемости запасов, об | 6,6 | 6,5 | 6,6 | 0 |
| Период оборота запасов, дни | 55 | 55 | 55 | 0 |
| Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, об. | 8,7 | 7,9 | 9,7 | 1 |
| Период погашения дебиторской задолженности, дни | 41 | 45 | 37 | -4 |

Продолжение таблицы 13

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, об. | 8,7 | 7,9 | 9,7 | 1 |
| Период погашения кредиторской задолженности, дни | 25 | 21 | 27 | 2 |
| Коэффициент оборачиваемости собственного капитала | 14,5 | 16,8 | 13,3 | -1,2 |
| Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов | 5,2 | 4,8 | 5,8 | 0,6 |
| Коэффициент оборачиваемости денежных средств | 97,9 | 80,2 | 69,5 | -28,4 |
| Ресурсоотдача | 2,1 | 2,0 | 2,3 | 0,2 |
| Продолжительность операционного цикла, дней | 154 | 160 | 151 | -3 |
| Продолжительность финансового цикла, дней | 129 | 139 | 124 | -5 |

Источник: составлено автором на основе данных СПАРК (<https://www.spark-interfax.ru>)

В течение рассматриваемого периода увеличилась скорость оборачиваемости оборотных активов. Коэффициент оборачиваемости увеличился на 0,1 оборота. К концу 2016 года текущие активы совершают 3,7 оборотов в год, в то время как в 2014 году совершали 3,6 оборотов. Вследствие этого снизился период оборота оборотных активов. В 2014 один оборот активов происходит за 99 дней, а в 2016 году всего за 97 дней, следовательно, наблюдается положительная динамика для предприятия.

Время расчетов покупателей с ООО «Юникс» уменьшается с 41 дня до 37 дней. Такой рост означает укрепление платежной дисциплины, а также снижение продаж продукции с отсрочкой платежа. Рассчитывается предприятие со своими кредиторами также за достаточно большой период времени, данный показатель к концу исследуемого периода остался увеличился на 2 дня, что является отрицательным моментом. Следует отметить рост коэффициента оборачиваемости внеоборотных активов на 0,6, что свидетельствует о повышении эффективности использования внеоборотных активов за исследуемый период. Снижение коэффициента оборачиваемости денежных средств на 28,4 и соответственно рост среднего срока их оборота свидетельствует о нерациональной организации работы ООО «Юникс», допускающего замедления использования высоколиквидных активов, основное назначение которых – обслуживание производственно- хозяйственного оборота предприятия.

К 2016 году уменьшился операционный цикл на 3 дня, что свидетельствует о снижении времени между закупкой сырья и получением выручки, что положительно сказывается на показателях рентабельности. Соответственно снижение данного показателя в днях благоприятно характеризует деятельность ООО «Юникс».

Финансовый цикл, или цикл обращения денежной наличности, представляет собой время, в течение которого денежные средства отвлечены из оборота, за исследуемый период в ООО «Юникс» уменьшился на 5 дней, что свидетельствует о снижении промежутка времени между сроком платежа по своим обязательствам перед поставщиками и получением денег от покупателей, и является положительным моментом.

Показатели рентабельности характеризует эффективность работы предприятия в целом (таблица 14).

Таблица 14 - Показатели рентабельности ООО «Юникс», %

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. | 2016 г. от 2014 г. (+,-) |
| Показатели рентабельности продукции | | | | |
| Рентабельность продаж: |  |  |  |  |
| - по прибыли от продаж | 2,0 | 1,9 | -0,9 | -2,9 |
| - по прибыли до налогообложения | 2,0 | 2,2 | 0,0 | -2 |
| - по чистой прибыли (норма предпринимательского дохода) | 1,7 | 1,8 | 0,0 | -1,7 |
| Рентабельность затрат | 2,1 | 2,0 | -1,0 | -3,1 |
| Показатели рентабельности капитала (активов) | | | | |
| - Рентабельность капитала (общая) | 4,2 | 4,4 | 0,1 | -4,1 |
| - Рентабельность активов по чистой прибыли (экономическая) | 3,5 | 3,6 | 0,1 | -3,4 |
| - Рентабельность внеоборотных активов | 9,9 | 10,8 | 0,2 | -9,7 |
| - Рентабельность оборотных активов | 6,1 | 6,1 | 0,2 | -5,9 |
| - Рентабельность собственного капитала | 4,7 | 4,8 | 0,1 | -4,6 |
| - Рентабельность заемного капитала | 13,9 | 14,1 | 0,5 | -13,4 |

Источник: составлено автором на основе данных СПАРК (<https://www.spark-interfax.ru>)

За анализируемый период наблюдается снижение показателей рентабельности, изменения имеют знак «-». Общая рентабельность уменьшилась на 4,1 п.п. в 2016 году по сравнению с 2014 годом. Экономическая рентабельность снижается на 3,4 п.п., и к концу 2016 года имеет значение 0,1%, то есть имущество предприятия используется не эффективно. Рентабельность внеоборотных активов также снижается. Изменение данного показателя составляет 9,7 п.п.

Таким образом, на основании показателей деловой активности можно говорить об относительном росте затрат на производство и реализацию продукции на ООО «Юникс». За исследуемый период наблюдается тенденция снижения эффективности использования ресурсов, а, следовательно, и в целом работы предприятия.

## 2.3 Оценка организационной культуры ООО «Юникс»

Не существует организации, которая бы не имела организационной культуры. Она пронизывает любое предприятие насквозь.

Приступая к анализу организационной культуры, необходимо выделить те ее составляющие, которые присутствуют в данной организации.

ООО «Юникс» - предприятие, сочетающее в своей культуре почти все элементы объективной и субъективной организационной культуры. Предприятие располагается в городе Санкт-Петербург, вход на территорию предприятия осуществляется через проходную, где установлена пропускная система. На здании проходной развивается флаг Российской Федерации. Перед входом установлена табличка с названием предприятия, его эмблемой и годом основания. Эмблема состоит из букв синего и красного цвета, узнаваема, она на протяжении многих лет остается неизменной (рисунок 6).



Рисунок 6 – Логотип компании ООО «Юникс»

Источник: http://www.unix-spb.ru

На предприятии существует контрольно-пропускной режим, соответствующий действующему законодательству, Уставу предприятия и прочим нормативно-правовым актам, регулирующим деятельность предприятия. Данный режим представлен комплексом организационно-правовых ограничений и правил, которые устанавливают порядок пропуска сотрудников ООО «Юникс», посетителей транспорта и материальных средств через КПП (контрольно-пропускные пункты) в помещение предприятия.

Первое на что необходимо обратить внимание, знакомясь с любым предприятием это его здания и дизайн помещений. Здание управления, производственные помещения, склады и постройки имеют приглядный и ухоженный вид. Все здания советского времени и построены в одном стиле. Здания производственных цехов окрашены в светлые оттенки. В зависимости от предназначения зданий, их внутренняя отделка и пространство значительно различается. В здании управления расположены небольшие кабинеты, здесь находятся немногочисленные отделы: отдел кадров, юридический, планово-экономический, бухгалтерия. Все кабинеты не большие и похожи друг на друга, в них сделан косметический ремонт, проводить капитальный ремонт, было признано нецелесообразно, так как в 2015 году был разработан макет нового здания управления, постройка которого планируется в ближайшем будущем.

Для эффективного осуществления деятельности все подразделения ООО «Юникс» обеспечены необходимым оборудованием и мебелью.

Кабинеты специалистов занятых умственным трудом укомплектованы различной офисной мебелью, столами, офисными креслами, различными стеллажами, полками и сейфами для хранения документов. Каждое подразделение в зависимости от численности и специализации обеспечено необходимым количеством компьютерной техники, принтерами, сканерами, системой видеообщения. Кроме того в каждом подразделении висят настенные часы, календари с логотипом предприятия, а так же каждому работнику выдается ежедневник с такой же эмблемой.

Процесс взаимодействия подразделений между собой невозможен без общения и обмена потоками информации. Для этого на исследуемом предприятии используется в основном телефонная связь. Помимо этого некоторые подразделения, в частности торговый отдел и группа логистики, обеспечены системой видеообщения, для проведения видеоконференций с подразделениями. Этот способ общения является более эффективным и дешевым, по сравнению с телефонной связью. Так же специалисты общаются по средствам программы Skype, обмениваясь мгновенными сообщениями. Если же процесс коммуникации между подразделениями протекает достаточно эффективно, то внутри некоторых отделов с этим обстоят значительные трудности.

Руководство ООО «Юникс» позаботилось о своих работниках, и в 2014 году в здании управления была открыта столовая, которую могли бы посещать не только работники предприятия, но и близ лежащих предприятий. Каждый работник предприятия в начале месяца обеспечивается набором талонов, число которых соответствует числу рабочих дней в месяце. Один талон имеет номинал 430 руб. и может быть потрачен в любой день, а так же не существует ограничения по количеству реализуемых талонов в день, как ими распорядиться решает работник.

Помимо прочего, работников предприятия обеспечивают униформой, в зависимости от специфики выполняемых подразделением функций. Производственный персонал, занимается активным физическим трудом, поэтому одежда для этой категории работников подобрана износостойкая, прочная на истирание и разрыв. Как правило, это белые халаты из натуральных тканей, которые обеспечивают комфорт во время работы.

Технический персонал обеспечены спецодеждой из тканей, обработанных специальными пропитками, предотвращающими образование пятен грязи и быстрый износ. Каждый элемент спецодежды несет в себе помимо функции защиты, информационную нагрузку, так как обеспечен эмблемой предприятия. То есть спецодежда не только выделяет сотрудников предприятия из остальной массы, но и является неплохим инструментом для рекламы. Спецодежда выдается 4 раза в год, в зависимости от сезона.

Управляющий персонал непосредственно контактируют с людьми, он является лицом компании. При этом, условия их труда достаточно комфортны: им не приходится испытывать физического напряжения, они находятся, как правило, в помещении. Поэтому их одежда должна быть элегантной и соотноситься с деловым стилем. К ней не предъявляется особых требований по износостойкости, устойчивости к образованию пятен, прочности, главное – приятный внешний вид. К остальным группам работников не предъявляется особых требований к внешнему виду, разрешается более демократичный стиль, но исключено появление на работе в спортивной или вызывающей одежде.

По всей территории ООО «Юникс», а так же в каждом подразделении можно встретить информационные стенды. Как правило, это памятки о том, как нужно себя вести на территории предприятия, правила передвижения по территории, описание действий при чрезвычайной ситуации и схема расположения зданий. В подразделениях информационные стенды используются для передачи административной и правовой информации для работников, содержат информацию о корпоративных поздравлениях с общегосударственными и личными датами, информацию о достижениях работников отделов, а так же информацию о корпоративных мероприятиях.

Так же рядом со стендами в каждом подразделении оформлен уголок, где занимает место постоянная информация, которая обновляется раз в год. Отдельно в рамках висит стратегия предприятия, цели и задачи в области качества, цели и задачи подразделений на ближайший год, а так же схема организационной структуры.

Как отмечалось выше, базовыми элементами организационной культуры являются нормы и ценности.

Примером установленных формальных правил являются правила внутреннего трудового распорядка (приложение 2).

В ООО «Юникс» выделить следующие традиции и обычаи:

- каждодневные утренние планерки в 9.00, где обсуждается предстоящий рабочий день;

- организованная система обучения новичков;

- традицию отмечать День Рождения предприятия;

- комплекс обрядов.

Например, обряды по поводу окончания учёбы, стажировки (торжественное вручение дипломов, сертификатов);

- проведение мероприятий по совместному отдыху, в частности: юбилеи работников, выезды на природу, посещение бассейна и др.;

- питание организовано в собственной столовой, что очень удобно, так как нет продолжительного отрыва от работы. Питание происходит в установленное время;

- запись на видеопленку основных событий в жизни компании: конференций, торжественных мероприятий и др.;

- поздравление с праздниками своих контрагентов в виде бумажных открыток;

вручение подарков детям всех работников предприятия за счет организации.

Традиционно ООО «Юникс» в течение ряда лет участвует в международных выставках – ярмарках, продукция предприятия по достоинству оценивается партнерами и потребителями, а само производство ежегодно получает высокие награды и звания.

ООО «Юникс» занимается реализацией Программы социального развития, которая направлена на создание благоприятных условий труда и жизни работников, привлечение высококвалифицированного персонала. Программа включает в себя социальную работу с молодежью и ветеранами, оказание помощи малообеспеченным работникам предприятия, развитие культуры и спорта, охрану здоровья, профилактику заболеваний и оказания медицинской помощи работникам и членам их семей, оказания материальной поддержки работникам в воспитании детей.

Социальным вопросам на предприятии всегда уделялось большое внимание. Правомерно сказать о многократном росте заработной платы. Проявляется большая забота о ветеранах, детях, матерях-одиночках, постоянно расширяется и совершенствуется сфера услуг. В таблице 16 представлены основные элементы объективной организационной культуры предприятия.

Таблица 16 – Основные элементы объективной организационной культуры ООО «Юникс»

|  |  |
| --- | --- |
| Элементы объективной культуры | Краткая характеристика |
| 1 Внешний вид здания | - эмблема, вывеска |
| 2 Контрольно-пропускной режим | - наличие контрольно-пропускных пункта, специально-оборудованного, обеспечивающего нужную пропускную способность с учётом необходимости внимательной проверки пропусков и прочих документов входящих, тщательного досмотра транспорта и грузов. |
| 3 Интерьер офисных помещений, | - просторные помещения в светлых тонах, офисная мебель в демократическом стиле, достаточный уровень технической оснащенности |

Продолжение таблицы 16

|  |  |
| --- | --- |
| 4 Интерьер цехов | - выполнен с учетом особенностей технологического процесса, характера и режи­ма труда, правил техники безопасности, санитарно-гигиеническим норм и правил |
| 5 Внешний вид служащих и рабочих | - на предприятии присутствует дресс-код. Для управленческого персонала характерен деловой стиль одежды, ценится умение выглядеть опрятно. Рабочие на производстве носят униформу. |
| 5 Зарплатный проект по пластиковым картам Visa Electron | - на территории предприятия установлен банкомат ПАО «Cбербанк России» |
| 6 Электронный документооборот | - четыре тома регистрации распорядительных документов преобразованы в один справочник «Директум» |
| 8 Эффективная кадровая политика | - применение современных методов управления персоналом |
| 9 Развитая система мотивации персонала | - материальное и нематериальное стимулирование персонала |

Источник: составлено автором

Также на ООО «Юникс» реализуются и различные корпоративные программы. В числе которых «Страхование», «Спорт» и «Культурно-массовые мероприятия» (таблица 17).

Таблица 17 – Корпоративные программы реализуемые ООО «Юникс»

|  |  |
| --- | --- |
| Программа | Краткое описание |
| «Страхование» | Страховая компания «РОСНО-М» занимается программами по добровольным видам страхования и имеет лицензию на право проведения страховой деятельности. Сотрудникам ООО «Юникс» предоставляются услуги по следующим видам страхования:   * страхование от несчастных случаев; * добровольное медицинское страхование; * имущественные виды страхования (в том числе страхование транспорта); * страхование предпринимательских рисков; * страхование гражданской ответственности изготовителей и продавцов товара, исполнителей работ (услуг) и др. |
| «Спорт» | - спортивные мероприятия на многофункциональной спортплощадке около ФОКа  - база отдыха, размещена не далеко от города на расстоянии 30 км на берегу реки в сосновом бору  - летний оздоровительный лагерь «Чайка», отдых для детей сотрудников |
| «Культурно массовые мероприятия» | В Доме культуры проводятся культурные мероприятия для работников предприятия и их детей, организуются концерты и вечера отдыха к знаменательным датам (День машиностроения – 26 сентября, Новый год, 8 марта и др.).  Ежегодные конкурсы профессионального мастерства, встречи с представителями холдинга |

Источник: составлено автором

Таким образом, можно сказать, что организационная культура ООО «Юникс» ярко выражена. Здесь присутствуют явные элементы объективной культуры: начиная от уже сложившихся особенностей символики, интерьера предприятия и дресс-кода работников и заканчивая кадровыми программами предприятия и мероприятиями социальной сферы.

Благодаря разделению ценностей и традиций взаимоотношения между людьми в коллективе складываются достаточно дружелюбные. Наблюдая различные ситуации, можно с уверенностью сказать, что коллеги готовы прийти на помощь друг другу, выручить в неприятной ситуации, даже если это не касается работы, а личных отношений.

В основе языка общения между работниками предприятия лежат общепринятые нравственные требования к общению, неразрывно связанные с признанием неповторимости, ценности каждой личности: вежливость, корректность, тактичность, скромность, предупредительность. В основном общение заключается в обмене информации касающейся сферы деятельности работника, поэтому применяются различные термины, знания, касающиеся специфики выполняемых функций.

Организационной культура несмотря на ее развитие, требует постоянного измерения и корректировки. Для того чтобы определить тип организационной культуры ООО «Юникс», был применен метод ОCAI Камерона и Куинна, получившей название «Рамочная конструкция конкурирующих ценностей».

В исследовании приняли участие работники различных подразделений: сотрудники торгового отдела, группы логистики, складского хозяйства, работники производства. Всего заняты трудовой деятельностью в ООО «Юникс» 180 работников. В исследовании приняли участие 67 человек, из них 3 человека из группы логистики, 5 человек из аппарата управления, 15 человек из складского хозяйства, 11 человек из торгового отдела, 33 работника производства.

Участникам исследования было предложено ответить на два блока вопросов, первый о том, какой они видят свою организацию сейчас, а второй какой бы предпочли увидеть (приложение 1). Каждый блок имеет 6 профилей или вопросов, на которые были предложены опрашиваемым варианты ответа. Результаты по каждому профилю показаны на графиках. Данное исследование помогло определить тип организационной культуры (приложение 4), выявить слабые стороны и сферы, требующие совершенствования.

Профиль №1

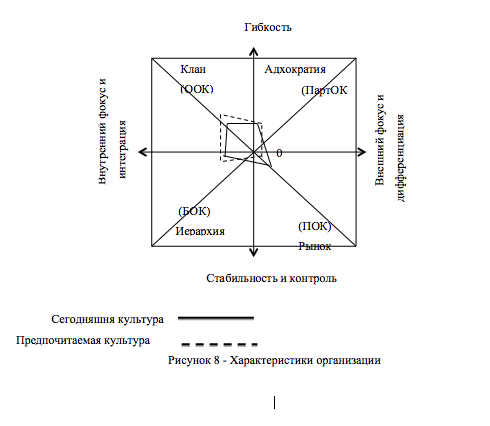


Рисунок 7 - Характеристики организации

Источник: составлено автором

На основании данного графика можно сделать вывод, что на сегодняшний день организация, по мнению опрошенных, структурирована, контролируется, а действия людей определяются формальными процедурами. Однако, коллектив предпочитает, чтобы организация была больше ориентирована на результат, а люди общались более близко между собой.

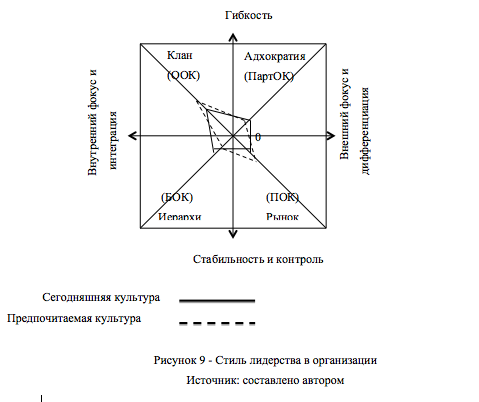
Профиль №2 

Рисунок 8 - Стиль лидерства в организации

Источник: составлено автором

Стиль руководства в настоящее время, как можно заметить, характеризуется демократичными методами управления, руководитель заботиться о подчиненных и они знают, что могут обратиться к нему за помощью. Судя по графику, сотрудники нашей организации предпочитают, чтобы такой стиль руководства оставался в их компании, как можно дольше.

Некоторые отмечают, что часто коммуникации с руководством нарушаются, поэтому было бы целесообразно установить регулярные встречи руководителя с подчиненным.

Профиль №3

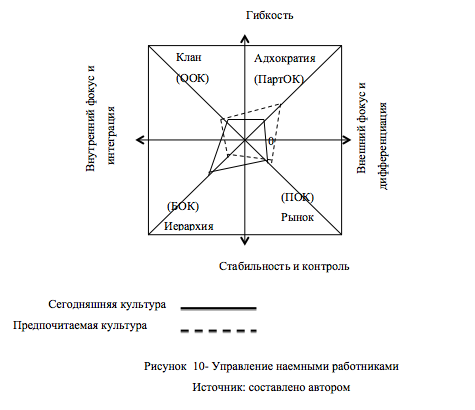


Рисунок 9- Управление наемными работниками

Источник: составлено автором

На данном графике, видно, что в настоящее время в организации управление наемными работниками характеризуется поощрением работы, участия в принятии решений, но в то же время предъявляются высокие требования подчинения.

Работники же предпочитают, что бы в организации преобладали в большей степени методы поощрения, за участие в принятии решений и различных мероприятиях. Было выявлено, что материальная мотивация достаточно высока, но сотрудники стремятся проявить себя в корпоративной жизни предприятия, что необходимо поддержать.

Профиль №4

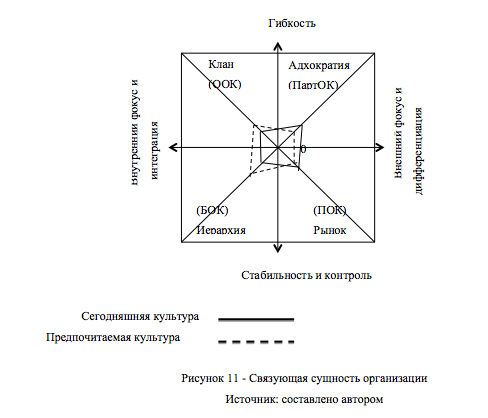


Рисунок 10 - Связующая сущность организации

Источник: составлено автором

Исходя из графика, можно сделать вывод, что организацию связывает сегодня в единое целое формальные правила, официальная политика и стремление поддержать ход деятельности организации. Сотрудники же, хотели бы, чтобы связующими в единое их организацию выступили такие показатели, как преданность делу, взаимное доверие, приверженность к новаторству и стремление быть первыми.

Профиль №5

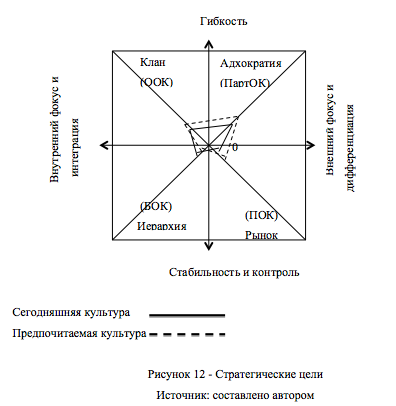


Рисунок 11 - Стратегические цели

Источник: составлено автором

Анализируя данный график, можно сделать вывод о том, что стратегические цели сегодня – это в изготовлении качественного конкурентоспособного продукта, совершенствование инфраструктуры и стремление к росту благосостояния сотрудников.

Сами опрашиваемые акцентировали внимание так же на поддержание доверия между сотрудниками и стабильности в развитии.

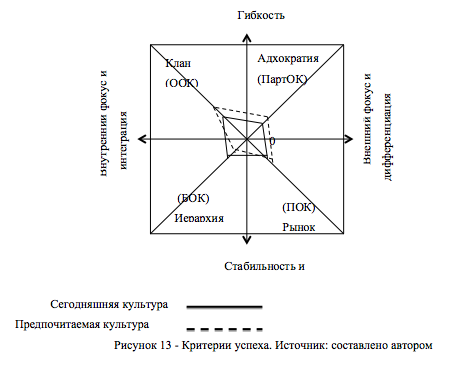
Профиль №6

Рисунок 12 - Критерии успеха.

Источник: составлено автором

На данном графике мы видим, что критериями успеха работники ООО «Юникс» считают развитие базы человеческих ресурсов, достижение поставленных целей, перед организацией, стабильность развития и контроль их деятельности. Однако, некоторые опрошенные считают, что необходимы и такие критерии успеха, как увлеченность работников своим делом, сплоченность коллектива и взаимовыручка. Общие данные сведены в таблицу 18 и вычислено среднее по результатам, эта информация поможет нам наглядно увидеть обобщенный результат исследования, к какой организационной культуре относят свое предприятие опрашиваемые, и к какой они хотели бы относиться.

Таблица 18 – Результаты опроса 67 человек ООО «Юникс»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Ответ | Существующая ОК | | Предпочтительная ОК | |
| Сумма по 6  измерениям | Средний балл | Сумма по 6  измерениям | Средний балл |
| А | 8040 | 120 | 14405 | 215 |
| Б | 8375 | 125 | 8375 | 125 |
| В | 12060 | 180 | 7370 | 110 |
| Г | 11725 | 175 | 10050 | 150 |

Источник: составлено автором



Рисунок 13 – График обобщенных результатов исследования

Источник: составлено автором

На основании проведенного исследования, можно сделать вывод, что организационная культура ООО «Юникс» в настоящее время относиться к рыночной культуре. То есть организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Деятельностью людей, управляют процедуры. В некоторой степени присутствуют характеристики и иерархической культуры.

Исходя из результатов исследования, сами работники хотят и стремятся достичь клановой культуры, это отчетливо отражает опрос и график, изображенный на рисунке. Опрошенные хотели бы стремиться к тому, чтобы коллектив был более сплоченным, благодаря преданности делу и поддержанию традиций. Как оказалось, такой элемент организационной культуры, как миссия отсутствует на данном предприятии. Так же коллектив был бы не против, если бы руководство чаще взаимодействовало с ними, в рамках процесса управления и развивало с ними коммуникации.

Таким образом, метод ОCAI Камерона и Куинна, с помощью разработанной ими анкеты, позволил нам провести анализ организационной культуры ООО «Юникс» определить тип существующей организационной культуры данного предприятия, тип организационной культуры к которой стремятся сотрудники.

Из проведенного анализа можно сделать вывод, что в ООО «Юникс» сформированы и поддерживаются основные элементы организационной культуры предприятия.

В ходе исследования была проведена оценка отношения работников ООО «Юникс» к организационной культуре, сложившейся на предприятии. С этой целью был проведен опрос.

В ходе опроса принимал участие весь персонал ООО «Юникс». Общее количество опрошенных 60 человек. Сотрудникам ООО «Юникс» предлагалось ответить на следующие вопросы: «Согласны ли вы с декларированными на предприятии элементами организационной культуры?» и «Соблюдаете ли вы нормы, ценности и традиции организации?».

Результаты опроса представлены в таблице 19.

Таблица 19 - Результаты оценки отношения работников ООО «Юникс» к организационной культуре предприятия

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Формы отношения работников к ценностям, правилам и нормам | Чел. | Доля,% |
| Полное принятие культуры, ценностей и норм организации, готовность подчиняться правилам | 34 | 56,9 |
| Принятие основных правил и норм организации при полном «несогласии» с второстепенными ценностями | 12 | 20,1 |
| Сотрудник демонстрирует принятие второстепенных установленных в организации норм и правил при одновременном «отрицании» основных | 11 | 18,0 |
| Сотрудник не принимает ценности организации, его ожидания целиком не совпадают с реальностью | 3 | 5,0 |
| Итого: | 60 | 100 |

Источник:составлено автором

Данные таблицы 19 показывают, что большинство опрошенных сотрудников выражают конформистское отношение к элементам организационной культуры, принятым в ООО «Юникс». Такое отношение характеризуется полным принятием ценностей и норм организации, готовностью подчиняться правилам. Такие работники составляют в коллективе основную массу – 56,9%.

Значительную часть опрошенных – 20,1% можно охарактеризовать как членов предприятия, поведение которых соответствует адаптивному индивидуализму. Он характеризуется принятием основных правил и норм организации при полном «несогласии» с второстепенными ценностями. Такие сотрудники сохраняют собственную индивидуальность, отлично справляются со своими служебными обязанностями и при этом неплохо работают в коллективе.

Немалую часть опрошенных - 18% занимают люди с поведением - «маскировка», когда сотрудник демонстрирует принятие второстепенных установленных в организации норм и правил при одновременном «отрицании» основных установок. Работников с подобной линией поведения следует отнести к потенциальной группе риска, так как они в любой момент могут разорвать трудовое соглашение, не боясь расстаться с компанией.

Такой высокий показатель (18%) нельзя оставлять без внимания, поэтому необходимо изменять и развивать организационную культуру на предприятии.

Следует отметить, что есть и сотрудники, представляющие угрозу для предприятия - 5%, которые выражают активное несогласие с правилами культуры, ценностями компании, их ожидания от работы в организации полностью не совпадают с реальностью.

Одним из важных факторов любого предприятия является вера сотрудников в свою организацию.

В ходе исследования также был задан вопрос: «Верите ли вы в дальнейшее развитие и стабильное будущее своей компании?». Результаты ответа на данный вопрос представлены на рисунке 15.

Данные рисунка 15 свидетельствуют о том, что большинство работников ООО «Юникс» - 86,7% верят в дальнейшее будущее и развитие своего предприятия. 11,7% испытывают сомнения в будущем предприятия, что в основном связывают со сложной экономической обстановкой в мировой экономике и вступлением России во Всемирную торговую организацию (ВТО). Несмотря на то, что в настоящее время ООО «Юникс» занимает одно из ведущих мест на рынке, вследствие вступления в ВТО, может быть усиление конкуренции со стороны иностранных компаний.

Рисунок 14 - Результаты опроса сотрудников ООО «Юникс» о вере в свою организацию

Источник: составлено автором на основе опроса сотрудников

Следует отметить, что сотрудников, не верящих в будущее предприятия меньшинство, они составляют всего 1,7% опрошенных. В основном это люди, которые отрицают нормы и ценности предприятия, чьи ожидания расходятся с реальным положением вещей. Работники, не верящие в будущее компании, работают вяло и неэффективно, они подавлены и нервозны, и в их глазах нет интереса.

В качестве инструмента управления персоналом, испытывающим сомнения в будущем предприятия или полностью не верящих в судьбу своей организации, нужно использовать надежду, как средство мотивации, которое не требует от руководителя материальных затрат. Управление с надеждой связано с укреплением и развитием организационной культуры ООО «Юникс».

На следующем этапе был проведен анализ отношения работников предприятия к отдельным элементам организационной культуры ООО «Юникс».

С этой целью было проведено анкетирование сотрудников компании. Членам трудового коллектива было предложено выразить степень согласия или не согласия с утверждениями по шкале от 1 до 5. В анкетировании приняли участие 60 сотрудников. Анкета, по которой проводился опрос среди сотрудников ООО «Юникс» для оценки организационной культуры представлена в приложении 3.

По результатам опроса была подсчитана средняя сумма баллов, которая составила 29 баллов или 58% от максимально возможной оценки. Данная сумма баллов позволяет сделать вывод, что организационная культура является умеренно сильной. Наивысшую оценку (5 баллов) получили такие элементы организационной культуры как:

1. организация найма новых работников. К ней руководители относятся очень серьезно, с претендентами на работу в ООО «Юникс» проводится несколько интервью, ориентированных на выявление черт у них, соответствующих культуре предприятия;
2. процедура введения в должность. Новичкам предоставляется наставник и программа его работы с новым сотрудником.

Оценку выше среднего (3-4 балла) получили следующие элементы организационной культуры:

1) способность сотрудников описать ценности предприятия;

* 1. стиль спецодежды является гармоничным и выдержанным;
  2. поощрение обучения персонала, повышение его квалификации.

Низко оценили (2 балла) следующие характеристики:

* + 1. работники недостаточно осознают свой вклад в достижение целей предприятия;
    2. руководители не стремятся развивать и воспитывать своих подчиненных;
    3. моральная поддержка работников является нормой;
    4. в коллективе царит дружба и взаимопонимание;
    5. слаженная работа единой команды, в которой каждый отвечает за общий результат.

И самую наименьшую оценку (всего 1 балл) получили такие элементы организационной культуры, как:

* + - 1. помощь коллегам по работе, передача знаний и опыта, похвала коллег за хорошо выполненную работу;
      2. недостаточное поощрение инициативы и карьерного роста.

Низкие оценки таким элементам организационной культуры как взаимоотношения в коллективе, поддержка и помощь, поставили в основном торгово-операционный персонал - 72%, специалисты - 19% и руководители - 9%.

Таким образом, для укрепления и развития организационной культуры среди персонала ООО «Юникс» необходимо ввести такие элементы культуры, которые бы смогли сплотить коллектив, сделать из него дружную команду, нацеленную на один результат.

Главной проблемой в организационной культуре специалисты (59% от опрошенных специалистов) считают недостаточное поощрение инициативы и карьерного роста, следовательно, необходимо укреплять процесс развития деловой карьеры. Эти направления развития организационной культуры являются, наиболее перспективными и актуальными для ее совершенствования в ООО «Юникс».

## ГЛАВА 3 МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В ООО «ЮНИКС»

## 3**.1 Разработка м**е**роприятий по сов**ер**ш**е**нствованию организационной культур**ы **в ООО «Юникс»**

Как правило, большинство попыток изменить организационную культуру оканчивается неудачей, однако, руководители ООО «Юникс» готовы предпринять попытку совершенствовать организационную культуру, поскольку культура не является нейтральной по отношению к результатам деятельности. В этом случае, им следует учесть, что любые изменения в организации могут быть приняты в «штыки» ее персоналом и тогда может возникнуть ряд проблем:

- сопротивление изменениям;

- потеря мотивации и стимулирования;

- возникновение конфликтов;

- снижение работоспособности;

- возникновение стрессов.

Для того чтобы избежать перечисленных проблем следует разработать ряд мероприятий по изменению организационной культуры, которые соответствуют стратегии ООО «Юникс». Для этого планируется внедрить программу «Эффективное совершенствование организационной культуры». Она является одним из инструментов стратегического управления изменениями в организационной культуре. Алгоритм разработки и реализации данной программы представлен графически (рисунок 16).

Данная программа может быть эффективна, при условии, что ее мероприятия примут систематический характер и будут разделяться всеми работниками предприятия. Для этого необходимо руководству ООО «Юникс» принять во внимание несколько правил:

**1. Не реализовывать в одиночку свои планы.** Ценности и культура, которые рождается, должны идти сверху вниз. Руководству нужна поддержка менеджеров, которые бы сами разделяли эти ценности.

**2. Привлекать заинтересованные стороны.** Принимать во внимание и поощрять выдвижение предложений о корректировке программы изменений исходящие от любого сотрудника.

**3. Не продвигать то, чего нет.** Не следует пытаться просто изобрести культуру. Развитие культуры может быть основано на уже имеющихся ценностях, лучше их принять во внимание и развивать.

**Поэтому проводить изменения в организационной культуре следует в определенном направлении, отвечая следующим принципам:**

**-** использовать не менее двух методов воздействия на изменение организационной культуры;

- методы должны взаимно сочетаться и не противоречить друг другу, а так же усиливать эффект от их использования;

- регулярно использовать методы для достижения цели, использовать системный подход.

Формулировка цели и основной идеи

Анализ ресурсов

Составление плана необходимых изменений

Определение средств и методов воздействия

Проведение мероприятий

Оценка эффективности и корректировка методов

Рисунок 15 – Алгоритм реализации программы «Эффективное совершенствование организационной культуры»

Источник: составлено автором

Для изменения организационной культуры ООО «Юникс» в рамках программы «Эффективное совершенствование организационной культуры» на практике предлагается использовать следующие методы:

1.Формулировка миссии. ООО «Юникс» имеет четко сформулированную стратегию, которой придерживаются все подразделения. Поэтому большим открытием в процессе исследования стало то, что такое крупное предприятие не имеет четко сформулированной миссии. Важным и необходимым мероприятием должно стать формулировка миссии предприятия.

Во-первых, миссия даст субъектам внешнего окружения общее представление о том, что представляет данное предприятие, к чему оно стремится, какие средства использует, какая его философия и тому подобное. Кроме того, она способствует закреплению определенного имиджа в представлении субъектов внешнего окружения.

Во-вторых, миссия будет способствовать единению внутри предприятия и создания корпоративного духа:

* миссия делает понятной для сотрудников общую цель и назначение организации. В результате этого сотрудники, осознавая миссию, ориентирует свои действия в одном направлении;
* миссия способствует тому, что сотрудники могут легче идентифицировать свое лицо с предприятием, которое является точкой концентрации их внимания при осуществлении своей деятельности.

В-третьих, миссия подталкивает к более действенному управлению предприятием за счет того, что она является базой для установления непротиворечивых целей и подкрепления стратегии; обеспечивает стандарты, для распределения ресурсов и создает базу для оценки их использования; расширяет для сотрудников смысл и содержание их работы и тем же позволяет широко применять приемы мотивации труда.

Так, миссия будет звучать так «Нести прогресс в развитие российских предприятий, путем внедрения эффективных технологических решений. Повышать конкурентоспособность отечественной продукции, способствовать национальному переходу на промышленно-ориентированную экономику».

2.Организация регулярных встреч руководителей и подчиненных. Руководитель способен решать стоящие перед предприятием задачи только благодаря людям, работающим в организации. Встречи сотрудников и руководителя дадут ряд преимуществ:

1)Вовлеченность. Высокая вовлеченность увеличивает производительность труда, способствует уменьшению текучести кадров. Регулярные личные встречи - отличный способ показать, что руководитель ценит тех, кто работает в ООО «Юникс», и готов уделять им свое время. Когда люди чувствуют, что их труд востребован, они способны свернуть любые горы.

2)Доверительные отношения. Доверие в команде, в том числе между руководителем и подчиненным — важный фактор ее эффективности. Это залог здорового информационного обмена в команде, ее гибкости к изменениям обстоятельств и профессионального роста всех ее участников.

3) Совместное решение сложных задач. Если удалось поставить сотрудникам высокую цель, то чтобы избежать их демотивации, важно не пропустить момент, когда понадобится помощь руководителя. Возможно, понадобится информация о каком-то аспекте задачи или более подробное ее объяснение, встреча с сотрудниками предоставит возможность это обсудить.

4)Ориентация на общие цели. При встрече руководителя с сотрудниками можно еще раз разобрать стратегию подразделения и его приоритеты, что поможет ускорить движение важных поручений.

5) Ранняя диагностика проблем. Мини-отчеты по важнейшим поручениям на регулярных встречах позволят руководителю быть уверенным, что исполнение задач, поставленных перед работниками, идет в нужном русле.

3.Звание «Лучший работник года». В ООО «Юникс» достаточно молодой коллектив, в который почти каждый месяц приходят новые кадры, в основном это выпускники ВУЗов и средне – специальных учреждений, которым нужна дополнительная мотивация для выполнения своей деятельности. Предлагается установить звание «Лучший работник года». В конкурсе могут принять участие работники, осуществляющие свою деятельность на предприятии не менее чем 1 год.

Для определения критериев оценки участников конкурса и количества баллов, начисляемых за критерий, экспертам оценочной комиссии, было предложено проранжировать критерии, по степени важности.

Таблица 20 – Программа проведения конкурса

|  |  |
| --- | --- |
| Этап программы | Краткая характеристика |
| 1.Выдвижение кандидатов от подразделений | Каждое подразделение по итогам года выдвигает своего кандидата |
| 2.Определение советом лучшего работника | Лучший работник определяется советом, в котором состоят:   * генеральный директор; * коммерческий директор; * технический директор; * начальник отдела кадров. |

Продолжение таблицы 20

|  |  |
| --- | --- |
| 3.Награждение сотрудника | Награждение сотрудника будет проходить в августе каждого года, в день рождения ООО «Юникс», в церемонии награждения принимают участие начальник отдела кадров, генеральный директор, руководитель подразделения, в котором работает лучший работник года |
| 4Подготовка приказа о премировании лучшего сотрудника | Отдел кадров готовит проект приказа о поощрении, на основании которого выдается единовременная премия в размере двух месячных окладов |
| 5.Размещение итогов конкурса на информационных стендах | Размещение фотографии лучшего работника на информационном стенде в административном корпусе и подразделении, в котором он работает |

Источник: составлено автором

Экспертам были предложены шесть наиболее важных критериев, их задача состояла в том, чтобы определить, какой из критериев наиболее важен и за какой из них сумма баллов должна быть самой высокой. Всего за все шесть критериев максимум можно набрать 85 баллов (таблица 21).

Таблица 21 – Определение наиболее важных критериев для оценки кандидатов в конкурсе «Лучший работник года»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Эксперты | Выполнение плановых заданий в натуральном и денежном выражении | Выполнение производственных показателей | Качество работы структур-ного подраз-деления | Экономия всех видов ресурсов | Состояние трудовой и организационно-управ-ленческой дисциплины | Состояние рабочего места, охраны и условий труда |
| Генеральный директор | 25 | 23 | 11 | 4 | 21 | 12 |
| Коммерчес  кий директор | 20 | 16 | 12 | 8 | 22 | 14 |
| Технический директор | 20 | 20 | 9 | 5 | 20 | 7 |
| Начальник отдела кадров | 15 | 21 | 8 | 3 | 17 | 5 |
| Средний балл | 20 | 20 | 10 | 5 | 20 | 10 |
| Степень важности критерия | 1 | 2 | 4 | 6 | 3 | 5 |

Источник: составлено автором

Эксперты проранжировали критерии по степени важности и на основе их оценок был определен средний балл, который является максимальным к получению за достижение определенного критерия. К универсальным критериям отбора кандидата отнесли:

1. Выполнение плановых заданий в натуральном и денежном выражении — 20 баллов при 100% выполнении каждого показателя.

2. Выполнение производственных показателей — не более 20 баллов.

К числу производственных показателей можно отнести нормы расхода сырья, материалов, нормы выработки, нормативы простоя технологического оборудования.

3. Состояние трудовой и организационно-управленческой дисциплины - не более 20 баллов.

- выполнение решений органов управления, приказов и распоряжений руководителей - не более 10 баллов;

- отсутствие прогулов, появлений на работе в нетрезвом состоянии - не более 10 баллов.

4. Качество работы структурного подразделения - не более 10 баллов, в том числе:

- отсутствие рекламаций, претензий, замечаний как со стороны внешних заказчиков, так и со стороны внутренних - не более 5 баллов;

-отсутствие нарушений технологии - не более 5 баллов.

5. Состояние рабочего места, охраны и условий труда - не более 10 баллов, в том числе:

- работа без травматизма - 5 баллов;

- наличие и выполнение инструкций по охране труда - не более 3 баллов;

соблюдение санитарно-гигиенических требований (наличие спецодежды, соблюдение режима работы) — не более 2 баллов.

6. Экономия всех видов ресурсов (сырья, оборудования, электроэнергии) – не более 5 баллов.

Так же для выявления лучшего работника могут быть использованы дополнительные критерии:

- активное участие в общественной жизни, участие в спортивных, культурно – массовых мероприятиях подразделения и предприятия в целом;

- принятие и приверженность ценностям ООО «Юникс», реализация стандартов поведения этического Кодекса;

- знание традиций и истории предприятия.

Таким образом, основные мероприятия, направленные на повышение уровня организационной культуры в ООО «Юникс» должны быть направлены на достижение четко представляемых целей - это обеспечение стабильной работы всех отделов предприятия, получение прибыли, развитие и расширение в дальнейшей перспективе новых «вершин».

## 

## 3.2 Эффективность от реализации предложенных мероприятий

Любые мероприятия проводимые предприятием требуют денежных и временных затрат. Важно, чтобы затраты были сделаны не впустую и принесли желаемый результат. Об эффективности мероприятий по совершенствованию организационной культуры можно будет говорить лишь тогда, когда будет обеспечиваться рост экономических показателей, а именно прибыли и рентабельности. Оценивается ожидаемый эффект от проводимых мероприятий экспертным путем, сложность в том, что такую оценку можно поставить под сомнение.

1. Затраты на формулировку миссии. На первом этапе в качестве отправной точки «мозговой штурм» проблемы в основном силами руководства и других ключевых людей. Затем сформулированная миссия доводится до сведения сотрудников путем предоставления печатного варианта в каждое подразделение. После этого миссия доводится до сведения партнеров и клиентов, размещается на официальном сайте. В таблице 22 представлен расчет затрат, связанный с формулировкой миссии ООО «Юникс».

Таблица 22 – Затраты на формулировку миссии ООО «Юникс»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Затраты | Количество | Цена, руб. | Сумма, руб. |
| Рамки для печатного варианта миссии, шт. | 27 | 150 | 4050 |
| Итого: | - | - | 4050 |

Источник: составлено автором

Таким образом, затраты на формулировку миссии и доведение ее до всех подразделений составят 4050 руб.

1. Затраты на встречу руководителя с подчиненными. Материальные затраты на эти встречи не понадобятся, так как руководитель устно будет проводить данную встречу, затратив лишь время.
2. Затраты на учреждение приза «Лучший работник года». В этом случае понадобятся почетная грамота для лучшего работника, благодарственные письма участникам конкурса, премия в двойном размере победителю, рамки для фото, премии для участников конкурса и оценочной комиссии (таблица 23).

Таблица 23 – Затраты на проведение конкурса «Лучший работник года»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Затраты | Количество | Цена, руб. | Сумма, руб. |
| Почетная грамота лучшему работнику | 1 | 180 | 180 |
| Рамки для фотографии | 2 | 150 | 300 |
| Благодарственные письма | 12 | 100 | 1200 |
| Премия лучшему работнику | 2 | 5000 | 10000 |
| Премии участникам конкурса | 12 | 3000 | 36000 |
| Премии оценочной комиссии | 4 | 3000 | 12000 |
| Итого | - | - | 59680 |

Источник: составлено автором

Таким образом, всего на мероприятия по совершенствованию организационной культуры понадобиться 63730 руб. Смета затрат представлена в таблице 23.

Таблица 24 – Затраты на совершенствование организационной культуры в ООО «ЮНИКС»

|  |  |
| --- | --- |
| Мероприятия | Сумма, руб. |
| Формулирование миссии ООО «ЮНИКС» | 4050 |
| Проведение конкурса «Лучший работник года» | 59680 |
| Итого | 63730 |

Источник: составлено автором

Для того, чтобы определить какой эффект будет получен от реализации мероприятий, было проведено интервью с экспертами, в роли которых выступили: Генеральный директор, Коммерческий директор, Технический директор и начальник отдела кадров.

Таблица 25 – Экспертная оценка эффекта от реализации предложенных мероприятий

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Мероприятие | Генеральный директор | Коммерческий директор | Технический директор | Начальник отдела кадров | Среднее значение, % |
| эффект в % | | | |
| Сформулировать миссию ООО «ЮНИКС» | 1 | 1,5 | 0,5 | 1 | 1 |
| Организовать регулярные встречи руководителя с сотрудниками предприятия | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 |
| Учредить звание «Лучший работник года» | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| Итого: | х | Х | Х | х | 7 |

Источник: составлено автором

Реализация мероприятий в ООО «Юникс» по мнению экспертов, приведет к росту производительности не менее, чем на 7%.

Таким образом, мероприятия, предлагаемые в программе, поспособствуют совершенствованию сложившейся организационной культуре. Чтобы добиться успеха деятельность ООО «Юникс» и усилия ее сотрудников во главе с руководителями должна быть так же направлена в эту область.

В результате расчетов необходимо сопоставить проектные показатели на 2017 год, полученные за счет реализации предложенных мероприятий по изменению организационной культуры, с прогнозными показателями на 2017 год (таблица 26).

Таблица 26 - Экономическая эффективность предложенных мероприятий в ООО «Юникс»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2016  факт | 2017 г.  прогноз  (без внедрения мероприятий) | 2017 г.  проект  (с внедрением мероприятий) | 2017 г.  (проект)  к 2017 г. (прогноз), % |
| Выручка, тыс. руб. | 488178 | 498614 | 515789 | 103,4 |
| Полная себестоимость продаж, тыс. руб. | 492723 | 495754 | 510624 | 103,0 |
| Прибыль от продаж продукции, тыс. руб. | -4554 | 2860 | 5165 | 180,6 |
| Рентабельность продаж, % | -0,9 | 0,6 | 1,00 | - |

Источник: составлено автором

Таким образом, можно сделать вывод, что проведение мероприятий по совершенствованию организационной культуры может поспособствовать увеличению прибыли от продаж почти. Рентабельность продаж увеличится на 0,4 п. п. Таким образом, можно сделать вывод об эффективности предлагаемых мероприятий.

Разработанные предложения по изменению организационной культуры в ООО «Юникс» могут быть адаптированы под социально-экономические условия исследуемого объекта, и частично использованы в практической деятельности по управлению персоналом предприятия и повышения эффективности работы кадров.

# ЗАКЛЮЧEНИE

В последнее время интерес к такому явлению, как организационная культура возрос, она рассматривается сегодня, как социальный ресурс, объединяющий усилия всех сотрудников во имя достижения общего успеха, определяет перспективы развития организации, особенности поведения ее работников, формы взаимодействия с внешним окружением.

Развитие и формирование организационной культуры - это один из наиболее значимых бизнес-процессов, который имеет прямое влияние на успешность деятельности всей компании.

Анализируя существующие трактовки понятия организационной культуры, можно точно выявить и определить ее сущность, а также сформулировать наиболее точное и полное определение, которое отражает ее содержание: организационная культура представляет собой определенную идеология управления, которая выражает главные ценности компании и направлена на увеличение всего трудового потенциала данной компании.

Для достижения целей в области качества и создания условий для содействия инновациям действует система мотивации персонала. Также на ООО «Юникс» реализуются и различные корпоративные программы.

В ООО «Юникс» психологический климат в трудовом коллективе, во многом благодаря ценностям, которые разделяет весь персонал.Благодаря разделению ценностей и традиций взаимоотношения между людьми в коллективе складываются достаточно дружелюбные.

Организационная культура ООО «Юникс» ярко выражена. Здесь присутствуют явные элементы объективной культуры: начиная от уже сложившихся особенностей символики, интерьера предприятия и дресс-кода работников и заканчивая кадровыми программами предприятия и мероприятиями социальной сферы.

Для определения типа организационной культуры ООО «Юникс», был применен метод Камерона и Куинна, получившей название «Рамочная конструкция конкурирующих ценностей». Данное исследование позволило определить, что организационная культура ООО «Юникс» в настоящее время относится к рыночной культуре. То есть организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Деятельностью людей, управляют процедуры. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности и показателей плавного хода рентабельного выполнения операций.

Исходя из результатов исследования, сами работники хотят и стремятся достичь клановой культуры. Явным препятствием к этому является, по мнению опрошенных, слабые коммуникации с руководителем предприятия, недостаток мероприятий в коллективе имеющих соревновательный характер. Так же было выявлено, что такой элемент организационной культуры, как миссия отсутствует на данном предприятии.

Для совершенствования организационной культуры ООО «Юникс» предлагается на практике провести следующие мероприятия: сформулировать миссию предприятия, организовать регулярные встречи руководителя с сотрудниками предприятия, а так же учредить звание «Лучший работник года».Любые мероприятия проводимые предприятием требуют денежных и временных затрат. Важно, чтобы затраты были сделаны не впустую и принесли желаемый результат.

По итогам расчетов экономической эффективности от проведенных мероприятий, было выявлено, что такие изменения могут способствовать увеличению прибыли от продаж на 11,6% и увеличению рентабельности продаж на 1 п.п. Таким образом, можно сделать вывод, что проведение мероприятий в ООО «Юникс» будет эффективно.

В целом, организационная культура играет очень важную роль в жизни предприятия, она должна являться предметом пристального внимания со стороны руководства.

# СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ахмаева Л.Г. Формирование организационной̆ культуры как фактора развития инновационной̆ деятельности компании: Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Федеральное агентство по образованию Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Государственный̆ университет управления». Москва, 2006. -188 с.
2. Белоусова Е.Ю. Функции и методы управления организационной культурой. // В сборнике: ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ IX Международная научно-практическая конференция. Министерство образования и науки Российской Федерации; Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова; Российский гуманитарный научный фонд. – 2016. – С. 304-307.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. - 3-е изд. - М.: Экономисту 2004.-с.45-49
4. Волкова Н. Как стать «своим» в компании – первичная адаптация персонала: ориентация на организационную культуру. // Кадровик. – 2012. – № 6. – С. 180-185.
5. Гвишиани Д.М. Диалектико-материалистические основания системных исследований // Диалектика и системный анализ. М.: Наука, 1986.-с.53
6. Гвишиани Д.М. Краткий словарь по социологии. -М.: Политиздат, 1989.-с.154
7. Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М, Доннелли Д.Х. - мл. Компании: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. - 8-е изд. - М.: ИНФРА-М, 2000.-с.467
8. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: Учеб. Пособие для вузов. - 2- ое изд., перераб. И доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
9. Катков В. Формирование организационной культуры на промышленном предприятии // Управление персоналом. - 2000. №2.
10. Камерон, К, Куинн, Р. Диагностика и измерение организационной культуры.// СПб.: Питер, - 2001.
11. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 238 c
12. Комаров Е. Организационные и дезорганизационные методы управления как составляющие организационной и дезорганизационной культуры предприятия // Управление персоналом. - 2000. №11.
13. Коротков, Э. М. Менеджмент: учебник для бакалавров / Э. М. Коротков. – Москва: Юрайт, 2012. – 640 с.
14. Кулешова А. А. Проблемы формирования и развития организационной культуры // Молодой ученый. — 2016. — №12. — С. 1548-1551.
15. Магура М. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений / М. Магура // Управление персоналом . 2006 №1. С 23-34
16. Мильнер Б.З. Теория компании: Учебник. - 5-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2005.
17. Новицкий И.Б. Организационная культура (для бакалавров) / И.Б. Новицкий. – М.: КноРус, 2013. – 272 c.
18. Романова Ю. Изменение корпоративной культуры: доверить консультантам или возможно провести самим!? // Управление персоналом. - 2000. №11.
19. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании. - М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2003.-с.13.
20. Соломанидина Т.О. Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах: Учебно-методические материалы / Т.О. Соломанидина. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 395 c.
21. Сонуков А.В., Анализ эффективных лидерских практик в современных компаниях//Вестник ТГУ.2014, № 12 (140). – 98 с.
22. Староверов О, Алехина О. Обучающийся» подход к развитию культуры компании // Управление персоналом. - 2001. - №.7.
23. Старцев Ю.Н. Менеджмент//Ю.Н. Старцев. – 2007. – 86с.
24. Управление организацией: Учебник \ Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, H.A. Саломатина. - 2-е изд., перераб. И доп. - М.: ИНФРА-М, 2001.
25. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / под. Ред. Кибанова А.Я. - М.: ИНФРА - М, 1998.-с.365-366
26. Управление современной компанией: Учебник / Под ред. Проф. Б. Мильнера и проф. Ф. Лииса. -М.: ИНФРА-М, 2001.
27. Управление человеческими ресурсами /Под ред. М.Пула. М.Уорнера. - СПб.: Питер, 2002. - (Серия «Бизнес-класс»)-с.34
28. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн. – СПб.: Питер, 2013. – 352 c.
29. Чернецова Г.М., Аблямитова Р.С. Управление организационной культурой предприятия малого бизнеса в условиях кризиса. // В сборнике: Эффективное управление экономикой: проблемы и перспективы материалы научно-практической конференции. – Симферополь, 2016. – С. 155-157.
30. Яндарбаева Л.А., Саралинова Д.С. Методы управления организационной культурой. // Вестник Чеченского государственного университета. – 2015. – № 4. – С. 54-58.
31. Martin J. Cultures in Organizations. - New York: Oxford University Press, 1992.
32. Edgar M. Schein/ Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass, San Francisco, 1985
33. URL: <http://www.glossary.ru/> - дата обращения: 29 ноября 2016
34. URL: <http://dic.academic.ru/-> дата обращения :15 ноября 2016
35. URL: <https://www.spark-interfax.ru> - дата обращения 25.02.2017
36. URL: <http://www.unix-spb.ru> - дата обращения 10.03.2017

# Приложения Приложение 1.

**ОПРОС**

Этот опрос предназначен для диагностики организационной культуры организации. Опрос проводится анонимно. ВАШИ ОТВЕТЫ ПОЛНОСТЬЮ КОНФИДЕНЦИАЛЬНЫ И НЕ БУДУТ ИСПОЛЬЗОВАТЬСЯ ДЛЯ УСТАНОВЛЕНИЯ ЛИЧНОСТИ РЕСПОНДЕНТОВ.

I. Нынешняя организационная культура (какой Вы ее видите сегодня).

Каждый из вопросов предполагает четыре альтернативных ответа. Распределите баллы 100- балльной оценки между этими четырьмя альтернативами в том весовом соотношении, которое в наибольшей степени соответствует Вашей организации. Наибольшее количество баллов давайте той альтернативе, которая более других напоминает Вашу организацию. Например: А – 55, Б – 20, В – 20, Г – 5. Обязательно убедитесь в том, что при ответе на каждый вопрос сумма проставленных вами баллов равна 100.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **1 . Важнейшие характеристики нынешней Компании:** | |  |
| А | Организация подобна большой семье и уникальна по своим особенностям. |  |
| Б | Организация очень динамична и проникнута новаторством, люди готовы жертвовать собой и идти на риск. |  |
| В | Организация ориентирована на результат, люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели. |  |
| Г | Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами. |  |
| **2. Стиль руководства, принятый в настоящее время в организации, характеризуется** | |  |
| А | Заботой руководителя о подчиненных, которые знают, что к нему можно обратиться за помощью в трудную минуту |  |
| Б | Поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы |  |
| В | Высокой требовательностью, твердым стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений |  |
| Г | Требованием полного подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях при гарантированной занятости |  |
| **3. Управление наемными работниками в настоящее время** | |  |
| А | Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением бригадной работы, единодушия и участия в принятии решений |  |
| Б | Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самостоятельности |  |
| В | Стиль менеджмента организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений |  |
| Г | Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости, требование подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях |  |
| **4. Организацию связывает сегодня в единое целое** | |  |
| А | Преданность делу и взаимное доверие |  |
| Б | Приверженность новаторству и совершенствованию, стремление быть на передовых рубежах. |  |
| В | Акцент на достижении цели, выполнении поставленной задачи, агрессивность и стремление к победе |  |
| Г | Формальные правила и официальная политика, стремление поддержать плавный ход деятельности организации |  |
| **5. Стратегические цели сегодня** | |  |
| А | Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастие. |  |
| Б | Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей |  |
| В | Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке |  |
| Г | Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль и плавность всех операций |  |
| **6. Критерии успеха сегодня** | |  |
| А | Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, бригадной работы, увлеченности наемных работников делом и заботой о людях |  |
| Б | Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. Это производственный лидер и новатор |  |
| В | Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ успеха- конкурентное лидерство на рынке. |  |
| Г | Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы-графики и низкие производственные затраты |  |

II. Предпочтительная организационная культура (какой ее Вы хотели бы видеть). Каждый из вопросов предполагает четыре альтернативных ответа. Распределите баллы 100-балльной оценки между этими четырьмя альтернативами в том весовом соотношении, которое в наибольшей степени соответствует Вашим предпочтениям. Например: А – 55, Б – 20, В – 20, Г – 5. Обязательно убедитесь в том, что при ответе на каждый вопрос сумма проставленных вами баллов равна 100.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **1 . Хотелось бы, чтобы организация характеризовалась такими чертами:** | |  |
| А | Была подобна большой семье и уникальна по своим особенностям. |  |
| Б | Была очень динамична и проникнута новаторством, а люди готовы жертвовать собой и идти на риск |  |
| В | Была ориентирована на результат, а люди - ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели. |  |
| Г | Была жестко структурирована и строго контролировалась. Действия людей, в основном, должны определяться формальными процедурами. |  |
| **2. Хотелось бы, чтобы стиль руководства в организации, характеризовался:** | |  |
| А | Заботой руководителя о подчиненных, которые знают, что к нему можно обратиться за помощью в трудную минуту |  |
| Б | Поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы |  |
| В | Высокой требовательностью, твердым стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений |  |
| Г | Требованием полного подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях при гарантированной занятости |  |
| **3. Хотелось бы, чтобы в области управления наемными работниками:** | |  |
| А | Стиль менеджмента в организации характеризовался поощрением бригадной работы, единодушия и участия в принятии решений |  |
| Б | Стиль менеджмента в организации характеризовался поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самостоятельности |  |
| В | Стиль менеджмента организации характеризовался высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений |  |
| Г | Стиль менеджмента в организации характеризовался гарантией занятости, требование подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях |  |
| **4. Хотелось бы, чтобы организацию связывало в единое целое** | |  |
| А | Преданность делу и взаимное доверие |  |
| Б | Приверженность новаторству и совершенствованию, стремление быть на передовых рубежах. |  |
| В | Акцент на достижении цели, выполнении поставленной задачи, агрессивность и стремление к победе. |  |
| Г | Формальные правила и официальная политика, стремление поддержать плавный ход деятельности организации. |  |
| **5. Хотелось бы, чтобы стратегические цели организации отвечали**  **следующим критериям:** | |  |
| А | Организация заостряла бы внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживались высокое доверие, открытость и соучастие |  |
| Б | Организация акцентировала бы внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценились бы апробация нового и изыскание возможностей. |  |
| В | Организация акцентировала бы внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминировало бы стремление к победе на рынке |  |
| Г | Организация акцентировала бы внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль и плавность всех операций |  |
| **6. Хотелось бы, чтобы в организации были следующие критерии успеха** | |  |
| А | Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, бригадной работы, увлеченности наемных работников делом и заботой о людях |  |
| Б | Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. Это производственный лидер и новатор |  |
| В | Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ успеха- конкурентное лидерство на рынке. |  |
| Г | Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы-графики и низкие производственные затраты |  |

III. В нашей организации… (выберите один из трех вариантов):

1 – больше динамики, меньше контроля

2 – баланс динамики и контроля

3 – больше контроля, меньше динамики

IV. Сотрудники в компании рассматриваются как…

(отметьте один вариант)

o взаимозаменяемые части организационной машины

o наименее ценный элемент производства

o уникальные и автономные личности

o активные партнеры в сотрудничестве

o люди, объединенные принадлежностью к общему делу

o не знаю / затрудняюсь ответить

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | Нет | Скорее нет | Все равно | Скорее да | Да |
| **V.** | Ощущаете ли Вы потребность в информации о стратегических решениях компании? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

VI. Важная информация, как правило (отметьте один вариант)

o контролируется и доступ к ней ограничен

o используются для индивидуальных достижений или распределяются по желанию обладателей

o распространяется открыто

o расцениваются как совместное знание, которое не нужно выносить за пределы узкого круга

o затрудняюсь определить

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Неудовлетворительно | Удовлетворительно | Отлично | Не знаю |
| Рост продаж / доходов | 1 | 2 | 3 | 20 |
| Доля рынка | 1 | 2 | 3 | 20 |
| Прибыльность / рентабельность  основных средств | 1 | 2 | 3 | 20 |
| Качество продукции или услуг | 1 | 2 | 3 | 20 |
| Разработка новой продукции или  услуг | 1 | 2 | 3 | 20 |
| Удовлетворенность работников | 1 | 2 | 3 | 20 |
| Общие результаты деятельности  организации | 1 | 2 | 3 | 20 |

VII. Как бы Вы оценили результаты работы своей организации в сравнении с аналогичными организациями по следующим параметрам?

VIII. По моему мнению, среди 3 самых острых проблем СЕГОДНЯ для нашей организации можно назвать (впишите в пустое поле ниже):

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

IX. По моему мнению, среди 3 самых острых проблем, ожидающих нашу организацию

В СЛЕДУЮ ЩИЕ 3 ГОДА можно назвать (впишите в пустое поле ниже):

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Пожалуйста, напишите ниже любые замечания относительно этого опроса

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

БЛАГОДАРИМ ЗА СОТРУДНИЧЕСТВО!

Приложение 2.

Правила внутреннего трудового распорядка

|  |  |
| --- | --- |
| № п/п | Правила внутреннего трудового распорядка |
| 1 | основная часть сотрудников работает по графику 5х2, остальные (работники цехов) в соответствии с составленным графиком. Опоздание на работу влечет за собой объяснительную в письменном виде, последующие опоздания - штраф или отработку, или увольнение. |
| 2 | невыход на работу в свою смену без уважительной причины ведет к немедленному увольнению; |
| 3 | обеденный перерыв для всех работников установлен с 12.30 до 13.30, опоздания или уход на обед ранее недопустим; |
| 4 | курить сотрудникам разрешается только в специально отведенных местах; |
| 5 | все сотрудники обязаны соблюдать стандарты работы, правила внутреннего трудового распорядка, должностные инструкции; |
| 6 | изменения в настоящие правила могут быть внесены приказом руководства предприятия. |

Источник: данные предоставлены ООО «Юникс»

Приложение 3.

Анкета для оценки корпоративной культуры ООО «Юникс»

|  |  |
| --- | --- |
| Утверждения | Отметьте только один вариант в каждой строке |
| 1. Можете ли вы описать ценности предприятия | 1 2 3 4 5 |
| 2.Вы осознаете свой вклад в достижение целей предприятия | 1 2 3 4 5 |
| 3. Моральная поддержка работников является нормой | 1 2 3 4 5 |
| 4. Руководители стремятся развивать своих подчиненных | 1 2 3 4 5 |
| 5. К найму новых работников относятся очень серьезно, с претендентами проводится несколько интервью, ориентированных на выявление черт у них, соответствующих культуре предприятия | 1 2 3 4 5 |
| 6. Новичкам предоставляется наставник и программа его работы с новым сотрудником | 1 2 3 4 5 |
| 7. На предприятии поощряется инициатива и карьерный рост | 1 2 3 4 5 |
| 8. Стиль спецодежды является гармоничным и выдержанным | 1 2 3 4 5 |
| 9. На предприятии поощряется обучение персонала, повышение его квалификации | 1 2 3 4 5 |
| 10. В коллективе царит дружба и взаимопонимание | 1 2 3 4 5 |
| 11. Слаженная работа единой команды, в которой каждый отвечает за общий результат | 1 2 3 4 5 |
| 12. Помощь коллегам по работе, передача знаний и опыта, хвальба коллег за хорошо выполненную работу | 1 2 3 4 5 |
| Итого сумма баллов: | Макс: 50  Мин: 10 |

Приложение 4.

Типы организационной культуры по Камерону и Куинну

|  |  |
| --- | --- |
| **Клановая культура (ООК)** | **Адхократическая культура (ПартОК)** |
| Организации похожи на большие семьи. Лидеры или главы организаций воспринимаются как воспитатели и, возможно, даже как родители. Организация держится вместе, благодаря преданности и традиции. Высока обязательность организации. Она делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется в терминах доброго чувства к потребителям и заботы о людях. Организация поощряет бригадную работу, участие людей в бизнесе и согласие. | Динамичное предпринимательское и творческое место работы. Люди готовы подставлять собственные шеи и идти на риск. Лидеры считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать. Связующей сущностью организации является преданность экспериментированию и новаторству. Подчеркивается необходимость деятельности на переднем рубеже. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех означает производство/предоставление уникальных и новых продуктов и/или услуг. Важно быть лидером на рынке продукции или услуг. |
| **Рыночная культура (ПОК)** | **Иерархическая культура (БОК)** |
| Очень формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Лидеры гордятся тем, что они - рационально мыслящие координаторы и организаторы. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности и показателей плавного хода рентабельного выполнения операций. Успех определяется в терминах надежности поставок, плавных календарных графиков и низких затрат. Управление наемными работниками озабочено гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости. | Организация, ориентированная на результаты, главной заботой которой является выполнение поставленной задачи. Люди целеустремлены и соперничают между собой. Лидеры — твердые руководители и суровые конкуренты. Они неколебимы и требовательны. Организацию связывает воедино акцент на стремлении побеждать. Репутация и успех являются общей заботой. Фокус перспективной стратегии настроен на конкурентные действия, решение поставленных задач и достижение измеримых целей. Успех определяется в терминах проникновения на рынки и увеличения рыночной доли. Важно конкурентное ценообразование и лидерство на рынке. Стиль организации - жестко проводимая. |

Источник: Камерон, К, Куинн, Р. Диагностика и измерение организационной культуры.// СПб.: Питер, - 2001