

Содержание:

Введение

В информационную эпоху организационная культура проявляется во всех сферах жизни организации и предопределяет ее место в широкой внешней среде, формирует способ осмысления окружающей действительности и внутриорганизационных отношений. Культура действует в организации как образец и стереотип при формировании стратегии, распределении власти, принятии решений, профессиональном поведении персонала, а также ненавязчиво помогает в достижении поставленных перед организацией целей.

Актуальность выбранной темы заключается в том, что именно организационная культура является мощнейшим стратегическим инструментом, позволяющим ориентировать всех работников на общие цели. Поэтому многие преуспевающие фирмы для повышения эффективности своей деятельности разрабатывают комплексные программы управления, в которые непосредственно входит формирование, развитие и поддержание оптимальной для компании организационной культуры.

Стоит отметить, что множество зарубежных и отечественных исследователей изучали и изучают организационную культуру и поэтому в теории достаточно проработаны вопросы сущности, природы, виды, структура и содержание организационной культуры. Однако на практике очень часто возникают трудности с формированием организационной культуры, обусловленные отсутствием условий внедрения, а также сопротивлением работников организации к изменениям. Отсюда следует, что для современных менеджеров одной из актуальнейших проблем управления является проблема формирования организационной культуры, которая должна быть, прежде всего, разработана в практическом аспекте, так как конкретные направления развития организационной культуры могут быть определены только с учетом условий деятельности организации.

Целью данной работы является разработка и условия реализации проекта по совершенствованию организационной культуры (структуры управления) на примере ООО «Эпсилон».

Для достижения поставленной цели были сформированы и решены следующие задачи:

- рассмотреть понятие и уровни организационной культуры;
- определить признаки и функции организационной культуры;
- дать описание факторов, влияющих на организационную культуру;
- изучить организационную культуру на примере ООО «Эпсилон»;

Объектом исследования в данной работе выступает торговое предприятие ООО «Эпсилон».

Предметом изучения является организационная культура ООО «Эпсилон».

Теоретическая основа работы базируется на трудах таких исследователей, которые изучали сущность, функции, типы организационной культуры. Данные труды предоставляют собой монографии и статьи соответственно имеют верифицированный характер.

Методологическая основа работы включает такие методы как SWOT- и PEST-анализ, графическое моделирование, анкетирование, структурный анализ, сравнительный анализ, синтез полученных данных, методы математической статистики.

Эмпирическая основа работы базируется на данных о структуре предприятия, финансовой отчетности, а также данных анкетирования работников предприятия.

Практическая значимость работы заключается в возможности использования выводов и рекомендаций для совершенствования организационной культуры конкретного предприятия, а именно ООО «Эпсилон».

Структура работы определена ее содержанием и включает: введение, теоретическую главу, аналитическую главу и практическую главу, заключение, список использованной литературы.

Глава 1. Теоретические основы организационной культуры

1.1 Понятие и уровни организационной культуры

На сегодняшний день современный менеджмент рассматривает феномен организационной культуры как сильный стратегический инструмент, который позволяет направлять все подразделения компании на общие цели. К пониманию самой сущности организационной культуры существует множество подходов.

Так, например, известным определением является трактовка организационной структуры Джордж, Дж. М. Данный автор, определяет организационную структуру как 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. [15 ,С. 201]

Интересное определение дает Волошин Ю.Ю., который трактует организационную структуру как набор базовых ценностей, убеждений, негласных соглашений и норм, разделяемых всеми членами общества или организации. [11, С. 32]

В отношении российских авторов можно представить, определение Грудистова Е.Г. Данный автор определяет организационную культуру как убеждения, нормы поведения, установки и ценности, разделяемые большинством членов организации, которые являются неписаными правилами, определяющими, как должны работать и вести себя люди в данной организации. [13, С. 144]

Необходимо заметить, что все представленные определения в той или иной степени определяют организационную культуру как совокупность неких элементов, которые принимаются работниками организации как основополагающие и необходимые для существования в данной организации. Следует подчеркнуть, что в силу множества исследований, посвященных природе организационной культуры число трактовок организационной культуры значительно. Все определения организационной культуры условно можно разделить на три группы.

1-я группа: определения-характеристики деятельности организации и ее членов;

2-я группа: определения, содержащие перечисление элементов организационной культуры;

3-я группа: определения, трактующие организационную культуру как целостную категорию.

Необходимо подчеркнуть, что ключевым в понятии «организационная культура» является именно понятие культура, которая выступает как «специфический способ организации и развития человеческой жизнедеятельности, представленный в продуктах материального и духовного труда, в системе социальных норм и убеждений, духовных ценностей и совокупности отношений людей к природе, между собой и к самим себе.[29, С. 401]

Именно понятие «культура» связывает организационную культуру с множеством других видов культур. В результате речь идет о том, культура в общем понимании является многоуровневым явлением. При этом, все уровни культуры взаимосвязаны и оказывают существенное влияние друг на друга. Эту взаимосвязь культур можно представить в виде рисунка 1.



Рисунок 1. Взаимосвязь уровней культуры

Выступая в качестве элемента общечеловеческой культуры, организационная культура отражает уникальность и неповторимость отдельно взятой организации со своими целями, ценностями, нормами и привалами, поэтому исследование

организационной культуры является важной частью управления. Зачастую именно организационная культура определяет в конечном счете конкурентоспособность каждой организации (предприятия, фирмы)

Многогранность организационной культуры определяет, по мнению Э.Шейна наличие в ней трех основных уровней. При этом, изучение данной культуры должно начинаться с первого «поверхностного» или «символического», уровня включающего в себя такие видимые внешние факторы, как: применяемая технология и архитектура, использование пространства и времени, наблюдаемое поведение, язык, лозунги и т.п., т.е. все то, что человек может ощущать и воспринимать своими пятью чувствами (видеть, слышать, ощущать вкус и запах, осязать). На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но не всегда их можно интерпретировать в терминах организационной культуры.[3, С. 121]

В попытках познать организационную культуру глубже, затрагивается ее второй, "подповерхностный" уровень провозглашаемых ценностей. Изучению подвергаются провозглашаемые цели, стратегии и философия, ценности и верования, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей. Исследователи чаще всего ограничиваются именно этим уровнем, поскольку следующий уровень весьма сложен и нуждается в применении особых аналитических приемов.

Третий, "глубинный" уровень включает в себя базовые предположения, которые непросто осознать даже самим членам организации (без специального сосредоточения). Скрытые и принимаемые на веру предположения направляют поведение людей, помогая им воспринять атрибуты, характеризующие организационную культуру. В числе таких предположений - особенности восприятия, мысли и чувства, подсознательные убеждения и представления. В зависимости от того, какие из указанных уровней являются объектом изучения, организационную культуру подразделяют на субъективную и объективную. При этом, субъективная организационная культура базируется на разделяемых работниками предположениях, ожиданиях, групповом восприятии организационного окружения с его ценностями, нормами и ролями, существующими вне личности. Объективную организационную культуру обычно связывают с предметным окружением организации, природными условиями, особенностью архитектуры и дизайна здания фирмы, оборудованием, мебелью, коммуникациями, инфраструктурой, дорогами, стоянками, кафетериями и т.п. Они отражают организационную культуру в той степени, в которой отражают основные

ее ценности и представления, и, следовательно, могут быть изменены в соответствии с этими ценностями.

Нельзя также не отметить, что организационная культура на уровне организаций-объектов представляет собой иерархическое понятие, что говорит о том, что организационная культура любой организации состоит из нескольких уровней, определяемых непосредственно иерархией самой организации. Так различают три уровня (рисунок 2).

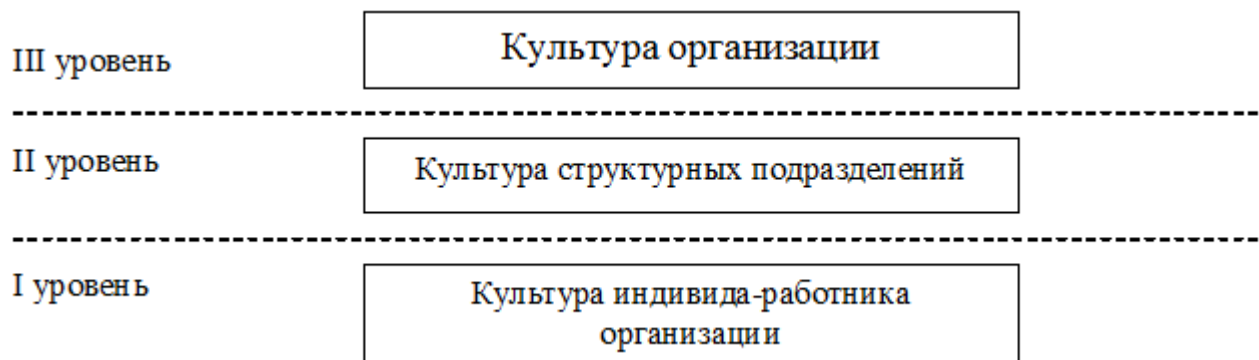


Рисунок 2. Иерархические уровни организационной культуры в организации

Стоит пояснить, что первый уровень, формирующий организационную культуру – это культура индивида-работника организации. При формировании организационной культуры необходимо, чтобы цели нижних уровней организационной культуры работали на достижение целей верхнего уровня, и таким образом, – всей организационной культуры.

Организационная культура тесно связана с такими понятиями, как корпоративная культура, деловая этика, философия бизнеса, организационное поведение.

Организационная культура присутствует во всех сферах деятельности человека в организации, и ее функции должны быть реализованы во всех функциональных блоках системы управления фирмой. (рисунок 3)

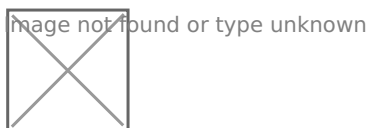


Рисунок 3. Взаимодействие организационной культуры и системы управления организацией

Как видно из данного рисунка 3, организационная культура, воздействуя на каждый функциональный блок системы управления, отражает идеологию

управления данной организацией. Так, система управления персоналом, одна из наиболее близких к организационной культуре, подразумевает управление трудовыми процессами и трудовыми ресурсами; система связей с общественностью – управление связями с внешней средой.

Организационная культура создает фундамент процесса управления – его идеологию.

В целом, организационная культура имеет многоцелевую направленность: устанавливает и усиливает взаимосвязь, взаимодействие между работниками организации и подразделениями; формирует благоприятный психологический климат в организации; предоставляет ценностные ориентиры для деятельности работников (например, какие поступки и действия допускаются в организации, а какие недопустимы) и др. Однако главной целью организационной культуры является обеспечение самоорганизации социально-экономической системы посредством персонала.

1.2. Факторы, влияющие на организационную культуру

Следует отметить, что организационная культура в организации может быть сильной или слабой. При этом, сила культуры зависит от сильного лидерства; от того, в какой степени работники разделяют основные ценности компании; от преданности работников этим ценностям. В организациях с сильной культурой работники сохраняют верность идеям и ценностям компании даже в период кризисных потрясений. Сильная культура может обеспечить выполнение миссии организации, ее стратегии, цели и задачи. Сильная организационная культура позволяет компании существовать как единому целому, что способствует достижению целей организации, помогает ей выжить и развиваться. Однако она может создавать дополнительные трудности при проведении необходимых изменений, когда нужно изменить существующие привычные правила, стереотипы поведения, формы общения и взаимодействия, мотивацию и т.д. Все это вызывает сильное сопротивление изменениям, и организации вынуждены прилагать много усилий, чтобы уменьшить его уровень.[28, С. 79]

В то же время признаками слабой организационной структуры являются: игнорирование ценностей и норм компании, отсутствие ясных представлений о

ценностях и общих убеждений, наблюдается раздробленность, наличие множества субкультур, находящихся в конфликте, ведущие фигуры возникают и действуют демотивирующе или бездействуют.

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

Кратко поясним их влияние на организационную культуру.

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

Миссия — это предназначение организации, основная цель ее существования. Миссия влияет на имидж организации, привлекает потребителей, партнеров, акционеров, так как информирует о том, что представляет собой компания, к чему она стремится, чем руководствуется в своей деятельности, какие средства готова использовать. Миссия придает организации определенность и индивидуальность, а также оказывает влияние на формирование организационной культуры, за счет того, что сотрудники организации должны разделять основную цель, осознавать и вносить вклад в ее достижение, а также разделять ценности и принципы, которые часто отражаются в миссии. Также она предъявляет требования к сотрудникам, позволяет отбирать определенный тип работников для работы в организации. [14, С. 43]

На основе миссии, сформулированной в общих чертах, разрабатывается стратегия и определяются цели организации, которые отражают разнообразные конкретные направления ее деятельности с указанием сроков их выполнения. Реализация стратегии и целей вызывает необходимость формирования определенного типа организационной культуры или ее изменения.

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

Сфера деятельности, отраслевая специфика, используемые технологии, производимые продукты и услуги, характер и содержание труда определяют особенности норм поведения, языка общения, мотивацию работников, их внешний вид и другие элементы организационной культуры.

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

Роль организационной культуры и ее влияние на эффективность деятельности во многом зависят от того, на каком этапе жизненного цикла находится организация. На ранних этапах, таких как детство, юность, идет процесс формирования организационной культуры. Постепенно определяются нормы, правила, формируются ценности. Здесь особенно велика роль лидера, основателя организации, который является связующим звеном, объединяет людей, создает единое целое. На стадии расцвета и зрелости компании организационная культура становится одним из ключевых факторов ее успеха. На стадии старения организационная культура может тормозить развитие компании, стать одной из причин ее упадка.

Современную организацию невозможно рассматривать без окружающей ее внешней среды, с которой она находится в тесном и неразрывном единстве. Экономические, социальные, политические, национальные и другие факторы внешней среды оказывают воздействие на поведение организации. Можно выделить две части внешней среды, по-разному влияющие на организацию:

макросреда и непосредственное окружение (деловую среду). [29, С. 401]

Макросреда является частью внешней среды, общей для всех организаций. Среди факторов внешней среды, оказывающих влияние на организационную культуру, следует выделить экономические, политические, правовые, социокультурные, технологические и экологические.

Поясним, что экономические факторы макросреды определяют общий уровень экономического развития, рыночных отношений, конкуренции. Кроме того, они оказывают влияние на мотивацию, методы стимулирования, оплату труда, социальный пакет, тем самым формируя условия существования организационной культуры.

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

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

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

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

Экологические факторы связаны с климатическими условиями, запасами природных ресурсов, экологической обстановкой. Природные катаклизмы, изменения климата, появление озоновых дыр, усиление солнечной активности, ограниченность природных ресурсов, загрязнение окружающей среды и другие

глобальные проблемы оказывают все более существенное влияние на деятельность организации. Все это повышает социальную ответственность организации и оказывает влияние на изменение ее ценностей, принципов, норм поведения во внешней среде.

Организационная культура существует в контексте национальной деловой культуры и находится под ее сильным влиянием. Деловая среда, являясь частью внешней среды, составляет непосредственное окружение организации. Она обеспечивает организацию необходимыми для ее деятельности финансовыми, трудовыми, информационными ресурсами, осуществляет транспортное обслуживание, оказывает консультационные, аудиторские, страховые и другие услуги. В нее входят многочисленные организации, такие как банки, фондовые биржи, рекламные и кадровые агентства, консультационные и аудиторские фирмы, лизинговые компании, охранные агентства, государственные и муниципальные органы, объединения, ассоциации и другие заинтересованные лица и организации, с которыми организация напрямую устанавливает взаимосвязи.[12 , С. 198]

Как в самой организации, так и во внешней среде существуют заинтересованные группы и лица, так называемые стейкхолдеры, с собственными целями и интересами, которые могут оказывать сильное влияние на организацию: покупатели, поставщики, держатели акций, кредиторы, органы власти, лидеры политических и других организаций, владельцы крупного бизнеса, местное общество и т.п. Из-за разнообразия этих интересов руководство компаний сталкивается со сложной задачей, пытаясь удовлетворить каждую из заинтересованных групп, учитывая при этом интересы организации. Противоречивые требования со стороны различных групп, заинтересованных в результатах работы организации, нередко приводят к необходимости принятия менеджерами сложных в этическом плане решений, которые могут противоречить принципам и нормам организационной культуры.

Организации уделяют большое внимание культуре взаимодействия с внешней средой. Это объясняется заинтересованностью компании в использовании открывающихся возможностей, формировании и сохранении благоприятного имиджа, поддержании престижа в общественном мнении и органах власти и как следствие с учетом этого определяются большинство норм поведения и принципов организационной культуры организации.

Глава 2. Изучение организационной культуры на примере ООО Эпсилон

2.1. Общая характеристика предприятия ООО «Эпсилон»

Основное направление деятельности ООО «Эпсилон» - комплексные поставки лакокрасочных материалов. Предприятие осуществляет свою деятельность с 2009 года и является официальным дистрибьютором лакокрасочных материалов одних из самых крупнейших компаний- производителей AKZO NOBEL, BECKER ACROMA (Sherwin Williams), IVE (Lechler).

Основными видами деятельности компании являются:

- оптовая и розничная торговля лакокрасочными материалами;
- оптовая и розничная торговля сопутствующими товарами;
- колеровка лакокрасочных материалов;
- сервисное и техническое сопровождение заказчиков.

Ассортимент продукции предприятия включает такие номенклатурные группы как:

- грунты для дерева, металла и пластика;
- лаки для дерева, металла и пластика;
- эмали для дерева, металла и пластика;
- морилки;
- абразивные и реставрационные материалы;
- клеи;
- шпатлевки;
- растворители;

- смолы-отвердители и др.

ООО «Эпсилон» является юридическим лицом – обществом с ограниченной ответственностью (ООО) и действует на основании Устава, который утвержден учредителями и зарегистрирован местными органами власти.

Предприятие имеет печать со своим наименованием, фирменный знак (символику), расчетный и иные счета в рублях и иностранной валюте в учреждениях банков РФ.

Основной целью предприятия является получение прибыли, а также насыщение рынков товарами, предоставляемыми фирмой.

Как показал анализ динамики продаж, в 2017 году была отмечена положительная динамика роста продаж с 50457 тыс. рублей до 54995 тыс. рублей. Однако в 2018 году был отмечен спад и продажи сократились до 31199 тыс. рублей.

Еще одним показателем, характеризующим деятельность предприятия, является показатель затрат. При этом, затраты могут подразделяться на постоянные затраты и переменные затраты. В таблице 1 проведен структурный анализ общих затрат предприятия.

Таблица 1

Анализ структуры общих затрат ООО «Эпсилон»

Наименование показателя	2016 год		2017 год		2018 год	
	тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. вес, %
Постоянные затраты	3244	6,91	3592	7,10	2976	9,67
Переменные затраты	46936	93,54	50570	93,37	27797	90,33
Общие затраты	50180	100	54162	100	30773	100

Так в 2016 году общие затраты предприятия составили 50180 тыс. рублей, при этом 93,54% всех затрат составляли переменные затраты, которые включают себестоимость продукции, транспортные расходы, налог на прибыль, тару и прочие расходы. В то же время доля постоянных расходов составила 6,91% и в состав данных затрат вошли: заработная плата, социальные выплаты во внебюджетные фонды, аренда, прочие расходы.

В 2017 году общие затраты выросли с 50180 тыс. рублей до 54162 тыс. рублей, что было обусловлено ростом продаж предприятия. Доля переменных затрат сократилась с 93,54% до 93,37%, тогда как доля постоянных затрат выросла до 7,1%. В результате величина переменных затрат составила 50570 тыс. рублей, а постоянных 3592 тыс. рублей.

В 2018 году в связи с сокращением продаж было отмечено сокращение и общих затрат до 30773 тыс. рублей. При этом доля переменных затрат в структуре затрат составила 90,33%, что свидетельствует о сокращении доли переменных затрат в сравнении со структурой общих затрат 2017 года. Доля постоянных затрат выросла и составила 9,67%, что равнялось 2976 тыс. рублей.

На формирование чистой прибыли сильное влияние оказала динамика продаж, в результате чего в 2017 году был отмечен рост чистой прибыли с 1502 тыс. рублей, до 1890 тыс. рублей, однако в 2018 году чистая прибыль сократилась до 593 тыс. рублей.

Финансовое состояние компании характеризуется системой показателей, которые отражают реальные и потенциальные финансовые возможности предприятия как объекта хозяйственно-экономической деятельности. Анализ финансово-хозяйственной деятельности позволяет оценить, насколько компания способна полностью и в установленные сроки отвечать по своим обязательствам, эффективно использовать имеющиеся ресурсы и иметь хорошие перспективы для получения прибыли.

В связи с этим был проведен анализ финансового состояния ООО «Эпсилон» с помощью основных финансовых коэффициентов. Для оценки финансового положения компании использовались следующие коэффициенты: коэффициенты ликвидности, коэффициенты рентабельности и коэффициенты финансовой устойчивости.

Коэффициентный анализ позволяет отследить динамику относительных показателей финансового положения компании и сравнить их с оптимальными

теоретически обоснованными значениями, а также со значениями коэффициентов применительно к отрасли хозяйствования фирмы.

Помимо финансовых коэффициентов в финансовом анализе имеют большое значение абсолютные критериальные показатели, такие как: собственный реальный капитал (чистые активы), собственные оборотные средства, показатели обеспеченности и оборачиваемости запасов.

Для анализа возможностей предприятия покрывать свои финансовые обязательства используются коэффициенты ликвидности: коэффициент текущей ликвидности (покрытия); коэффициент быстрой ликвидности и коэффициент абсолютной ликвидности.

Коэффициент текущей ликвидности определяется по формуле:

$$\text{Ктл} = \text{Оборотные средства} / \text{краткосрочные обязательства} \quad (1)$$

Данный коэффициент говорит о том, насколько компания готова погашать свои краткосрочные обязательства. При финансовом анализе нормальным считается коэффициент ликвидности от 1,5 до 2,5 в зависимости от отрасли, в которой работает компания. Для торговых предприятий нижним порогом является 1,5.

Коэффициент быстрой ликвидности отражает способность предприятия за счет быстроликвидных и абсолютно ликвидных активов погашать свои краткосрочные обязательства. Формула расчета данного показателя следующая:

$$\text{Кбл} = \text{Оборотные средства} - \text{запасы} / \text{краткосрочные обязательства} \quad (2)$$

Нормальное значение составляет от 0,7 до 1.

Коэффициент абсолютной ликвидности отражает, какая доля долговых обязательств может быть погашена за счет денежных средств немедленно. Расчет данного коэффициента производится по формуле:

$$\text{Кал} = (\text{денежные средства} + \text{краткосрочные финансовые вложения}) / \text{краткосрочные обязательства} \quad (3)$$

Нормальное значение показателя составляет 0,2-0,25.

Результаты расчета коэффициентов для ООО «Эпсилон» представлены в таблице 2.

Таблица 2

Динамика показателей ликвидности ООО «Эпсилон»

Наименование коэффициента	Нормативное значение	2016 год	2017 год	2018 год
Коэффициент текущей ликвидности	1,5-2,5	1,13	1,32	1,41
Коэффициент быстрой ликвидности	0,7-1	0,91	0,96	0,78
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2-0,25	0,04	0,08	0,01

Расчет и анализ показателей ликвидности показал, что коэффициент текущей ликвидности отражает рост в течение 2016-2018 годов с 1,13 до 1,41, что можно рассматривать как положительную динамику. Однако при сравнении показателей с нормативным значением можно наблюдать определенную недостаточность текущей ликвидности.

Анализ быстрой ликвидности показал, что коэффициент в период с 2016 года по 2017 год вырос с 0,91 до 0,96, однако в 2018 году он сократился до 0,78. Таким образом, наблюдается неустойчивая динамика показателя, тем не менее, показатель находится в границах нормативных значений.

Коэффициент абсолютной ликвидности в 2017 году вырос с 0,04 до 0,08, что отражало положительную динамику. В 2018 году динамика роста сменилась на сокращение и коэффициент уменьшился до 0,01. Таким образом, можно сделать вывод, о том, что в 2018 году наблюдался дефицит мгновенной ликвидности, так как значения показателя меньше нормативных значений.

Соответственно можно говорить о некоторых проблемах с ликвидностью у ООО «Эпсилон».

2.2. Анализ структуры управления ООО «Эпсилон»

На способность предприятия адаптироваться к изменениям внешней среды влияет то, как организовано предприятие, как построена структура управления.

Организационная структура предприятия — это совокупность звеньев (структурных подразделений) и связей между ними. При этом, стоит отметить, что одним из факторов, влияющих на структуру управления является численность персонала. Поэтому анализ структуры управления необходимо начать с оценки в первую очередь кадрового состава.

В настоящее время предприятие в своем штате насчитывает 16 сотрудников. Анализ кадрового состава представлен в таблице 3.

Анализируя таблицу 3, можно сделать вывод, что в настоящее время в исследуемой организации работают больше мужчин, чем женщин. Это может быть объяснено спецификой деятельности организации (деревообработка и лакокрасочные материалы). Средний возраст работников ООО «Эпсилон» от 25 до 45 лет.

Таблица 3

Анализ кадрового состава предприятия

Должность	Пол	Возраст	образование	Стаж работы в ООО
Генеральный директор	Ж	55	Высшее	Свыше 7 лет
Директор	М	44	Высшее	Свыше 7 лет
Руководитель технико-коммерческого отдела	Ж	28	Высшее	Свыше 7 лет
Технико-коммерческий представитель №1	М	29	Высшее	От 1 года до 3 лет

Технико-коммерческий представитель №2	М	26	Средне специальное	От 1 года до 3 лет
Технико-коммерческий представитель №3	М	37	Высшее	От 3 до 5 лет
Технико-коммерческий представитель №4	М	42	Средне- Специальное	От 3 до 5 лет
Технико-коммерческий представитель №5	М	33	Средне- Специальное	Менее 1 года
Менеджер по работе с клиентами	Ж	25	Высшее	От 1 года до 3 лет
Заведующий складом	М	57	Средне- специальное	От 5 лет до 7 лет
Колорист №1	М	38	Средне- специальное	От 5 до 7 лет
Колорист №2	М	24	Средне- специальное	От 3 до 5 лет
Складской рабочий	М	21	среднее	Менее 1 года
Главный бухгалтер	Ж	35	Высшее	От 5 до 7 лет

Водитель	М	39	Среднее	От 1 до 3 лет
Уборщик	М	42	Среднее	Менее 1 года

В основном все сотрудники предприятия имеют высшее или среднеспециальное образование, все руководящие должности заняты сотрудниками с высшим образованием, удельный вес работников со средним образованием приходится на отдел материально-технического снабжения, что может быть объяснено спецификой рабочего процесса данного отдела.

Средний стаж работы сотрудников ООО «Эпсилон» от 3 до 5 лет и более. Это свидетельствует об эффективной кадровой политике и достаточно хороших условиях работы, что позволяет сотрудникам задерживаться в данной организации в течение долгого времени. Исходя из всего вышесказанного, можно сделать вывод о среднестатистическом работнике компании «Эпсилон» - это мужчина в возрасте от 25 до 45 лет с высшим или среднеспециальным образованием, проработавший в исследуемой организации от 3 до 5 лет и более.

Организационная структура компании представлена на рисунке 4.



Рисунок 4. Организационная структура управления ООО «Эпсилон»

На рисунке 4 наглядно видно, что организационная структура относится к линейно-функциональному типу. В основном данного типа организационной структуры придерживаются многие фирмы в малом и среднем бизнесе при производстве или реализации однотипной продукции. Такая структура подразумевает качественное разделение труда по функциональным подразделениям с линейными руководителями и исполнителями.

В ООО «Эпсилон» функционируют 5 функциональных отделов, один из которых находится на аутсорсинге: технико-коммерческий отдел; отдел снабжения (склад); финансовый отдел; отдел материально-технического снабжения и отдел маркетинга и IT-технологий (аутсорсинг). У каждого отдела есть свой линейный руководитель и исполнители.

Генеральный директор компании несет полную ответственность за состояние организации, руководит финансово-хозяйственной деятельностью предприятия и представляет компанию во всех государственных и коммерческих учреждениях. Директор компании придерживается должностной инструкции исполнительного директора, организует работу функциональных подразделений и следит за их эффективным взаимодействием, а также отвечает за выполнение всех приказов генерального директора.

В непосредственном подчинении у директора организации находится руководитель технико-коммерческого отдела. В его должностные обязанности входит: планирование и прогнозирование закупок в зависимости от потребностей крупных заказчиков, исследование рынка, проведение переговоров и заключение договоров с поставщиками и заказчиками, мониторинг дебиторской задолженности и отслеживание работы технико-коммерческих представителей и менеджера по работе с клиентами.

Основными видами деятельности технико-коммерческого отдела являются: исследование рынка и работа с потенциальными заказчиками, продажа ЛКМ, работа с постоянными клиентами, оказание сервисной и технической поддержки, оказание услуг по подбору индивидуальных систем материалов, тестирование и внедрение новых материалов на производствах потенциальных заказчиков. Отделом снабжения (складом) руководит заведующий, он занимается непосредственно отслеживанием количества и качества материала на складе, снабжением компании продукцией и распределением товаров в складских помещениях. Колористы производят колеровку продукции на современном оборудовании и, при необходимости, занимаются индивидуальным подбором цвета

для заказчиков.

Главный бухгалтер в компании ведет работу по экономическому планированию, а также является заместителем генерального директора в вопросах экономического характера. В должностные обязанности главного бухгалтера входят: ведение бухгалтерского учета и отчетности, всесторонний обзор финансово-хозяйственной деятельности организации, ведение кадрового учета и начисление заработной платы, выполнение финансовых расчетов с поставщиками и контроль финансовых операций предприятия.

В связи с тем, что в настоящее время в организации ведется активное внедрение информационных технологий, компания решила воспользоваться услугами IT-аутсорсинга. Внешние специалисты в области IT-технологий и рекламы в сети Интернет занимаются развитием и поддержкой Интернет-ресурсов, недавно созданных в компании, и активно продвигают компанию в социальных сетях и поисковых системах.

Исходя из всего вышесказанного, можно сделать вывод о том, что в компании функционирует классическая для среднего бизнеса организационная структура. Но нельзя сказать, что в компании действуют только «вертикальные» линейные и функциональные связи. В некоторых случаях при необходимости решения оперативных задач в компании возникают «горизонтальные» связи между подразделениями, что является основным признаком быстрой реакции сотрудников на внешние и внутренние изменения.

Для исследуемой организации преимуществом линейно-функциональной структуры является повышенная эффективность рабочей силы и отсутствие дублирования должностных обязанностей, присутствует повышенный контроль и стабильность деятельности каждого функционального подразделения и отдельного сотрудника.

Основной проблемой организационной структуры в ООО «Эпсилон» является проблема межфункциональной конфликтности. В каждом отделе, помимо общих целей организации, существуют свои «локальные» цели, свои «системы ценностей и традиций», свои системы оценки результатов, и вследствие таких различий возникают межфункциональные конфликты. Развитие таких конфликтов часто связано с отклонением от стратегических целей всей компании.

К основным стратегическим целям компании можно отнести:

- увеличение прибыли (рост доходов);
- снижение издержек;
- укрепление позиций на рынке ЛКМ;
- увеличение клиентской базы;
- повышение имиджа компании.

2.3. Организационная культура предприятия

Руководство компании «Эпсилон» за все время ее существования не уделяло организационной культуре пристального внимания и не проводило запланированных мероприятий по ее разработке и совершенствованию, все основные элементы, напоминающие культуру, появлялись в компании неосознанно. Тем самым нельзя утверждать, что в настоящее время в компании существует полноценно сформированная организационная культура. Это связано со спецификой малого бизнеса, где большей частью работают люди, имеющие либо родственные, либо дружеские связи, а также с наличием определенных внешних и внутренних проблем.

При этом в процессе анализа будем руководствоваться принципом трехуровневого строения организационной культуры, предложенного Э. Шайном, в соответствии с которым организационная культура включает в себя: видимые элементы культуры (материальная составляющая организационной культуры), ценности и верования, разделяемые членами организации, базовые представления об окружении и поведении.

Видимые элементы организационной культуры заключаются: корпоративной символике, предметах овеянного труда и традиции компании. В таблице 4 представлены результаты обследования видимых элементов организационной культуры ООО «Эпсилон», выявленные по итогам наблюдения.

Так корпоративная символика формирует уникальный образ компании в глазах партнеров, заказчиков и сотрудников предприятия, на предприятии ООО «Эпсилон» существуют свои определенные корпоративные атрибуты, такие как: логотип, фирменная одежда, корпоративные календари и сувениры, ежедневники, фирменные бланки, девиз.

В ООО «Эпсилон» логотип был разработан при создании компании в 2009 году. За время функционирования компании на рынке данный логотип запомнился и стал одним из видимых элементов культуры предприятия.

Таблица 4

Результаты обследования на предмет наличия видимых элементов организационной культуры

Элементы материальной составляющей организационной культуры	Есть / нет
Визуальные элементы (корпоративная символика)	
Логотип	+
Веб-сайт	+
Фирменная одежда	+/-
Индивидуальные знаки отличия	-
Корпоративная атрибутика	+/-
Фирменные бланки	+
Девиз	+
Рекламный лозунг	-
Цветовая гамма корпоративного стиля	-

Визуальные элементы (предметы овеществленного труда)

Интерьер и мебель в корпоративном стиле (дизайн) -

Оснащение рабочих мест +

Техника -

Высокотехнологическое оборудование +

Основные традиции компании

Внутриорганизационные кодексы / положения -

Корпоративные праздники +

Обучение персонала (повышение квалификации) +

Нормы поведения в организации +

Корпоративные легенды и истории -

Корпоративные ритуалы и награды -

На рисунке 5 представлен действующий логотип предприятия.



Рисунок 5. Логотип предприятия ООО «Эпсилон»

Логотип предприятия представляет собой клубок разноцветных лент, отражающий богатое разнообразие цветовой гаммы реализуемой продукции. Кроме того, в логотипе включено полное название предприятия, выполненное в желтом градиентном окрасе.

Еще одним важным атрибутом имиджа компании является фирменная одежда, предоставляемая сотрудникам. Фирменная одежда подчеркивает корпоративную принадлежность сотрудников к организации, повышает их лояльность, положительно влияет на доверие клиентов и отлично выражает индивидуальность и неповторимость компании.

В ООО «Эпсилон» корпоративная одежда предусмотрена не для всех функциональных подразделений. В основном такая одежда предназначена только для работников рабочих цехов (склад, колеровка), а офисные сотрудники и технико-коммерческие представители придерживаются нестрого дресс-кода.

Компания выпускает и свою фирменную канцелярию, и сувенирную продукцию. Каждый год руководство организации выделяет денежные средства на печать фирменных календарей и производство ежедневников и письменных принадлежностей с фирменным логотипом для сотрудников и основных заказчиков.

Корпоративные знаки отличия, а именно такая канцелярская продукция, являются важнейшим визуальным элементом организационной культуры. Такие атрибуты привлекают внимание потенциальных клиентов, формируют позитивный образ компании у постоянных заказчиков и являются отличным рекламным продуктом, позволяя ненавязчиво рекламировать свою компанию, постоянно напоминая и информируя о себе и своем товаре.

Одними из главных традиций в ООО «Эпсилон», относящихся к наследию компании, объединяющих всех сотрудников и сохраняющихся на протяжении долгих лет, являются совместные празднования официальных государственных праздников и дня рождения сотрудников. Проведение таких совместных мероприятий позитивно влияет на сплочение коллектива и способствует улучшению межличностных отношений, так как дает персоналу возможность пообщаться в неформальной обстановке. На такие праздники в компании принято совместно выбирать подарки (в зависимости от праздника) и организовывать праздничный стол.

Так как у организации есть успешный опыт сотрудничества с российскими партнерами, несколько раз в год руководство компании организует профессиональные выезды для сотрудников в города России. Техно-коммерческие представители и колористы, время от времени, посещают производства, тематические семинары и тренинги и участвуют во всероссийских строительных выставках и встречах.

Еще одним важным элементом материальной составляющей организационной культуры является лозунг (девиз), в котором сжато отражаются ключевые ценности организации.

В исследуемой компании главный лозунг был сформулирован лично сотрудниками организации. Исходя из того, что главной политикой компании является индивидуальный подбор систем лакокрасочных материалов для каждого заказчика, в зависимости от его потребностей и возможностей, лозунг компании звучит так: «Мы не просто поставляем материалы, мы участвуем в решении Ваших задач и всегда находим верное решение». Высококвалифицированные техно-коммерческие представители, работающие в ООО «Эпсилон», постоянно ведут долгую и кропотливую работу с заказчиками по подбору подходящего материала для того, чтобы клиент мог максимально эффективно и экономично использовать лакокрасочные материалы в своей работе. Технологи компании время от времени посещают производства заказчиков и предоставляют полную послепродажную технологическую поддержку.

Данный вид деятельности является сильным конкурентным преимуществом компании, так как не каждая организация на рынке лакокрасочной продукции предоставляет такой сервис.

Исходя из того, что лакокрасочные материалы сложный и специфический продукт, имеющий множество характеристик, для удобства заказчиков и оптимизации деятельности технико-коммерческих представителей был создан удобный и оригинальный веб-сайт.

На ООО «Эпсилон» решение о создании сайта принимал непосредственно генеральный директор фирмы, в силу стратегической важности данного канала коммуникации предприятия с потребителем. При этом, следует отметить, что эффективности данного канала продвижения и коммуникации необходимо четко определять цель, а также для чего и какие именно задачи необходимо решать с помощью данного веб-сайта. В основном, торговые предприятия на рынке лакокрасочной продукции создают веб-сайт для того, чтобы донести общие сведения, например, ассортимент, номенклатуру, технические характеристики продаваемых материалов и оказываемые предприятием дополнительные услуги до реальных или потенциальных клиентов-заказчиков так, чтобы им было удобно и понятно. Таким образом, предприятие оптимизирует свою торговую деятельность, стимулирует продажи путем маркетинговой деятельности в сети, экономит время технико-коммерческих представителей и облегчает процесс покупки материалов.

В ООО «Эпсилон» веб-сайт был создан в августе 2016 года. На четвертом месяце активного функционирования сайта был проведен анализ эффективности работы данного ресурса через расчет количества привлеченных посетителей, которое отражает установленная на веб-сайте система статистики (таблица 5).

Таблица 5

Сравнительный анализ показателей стимулирования продаж до и после создания веб-сайта

Показатель	Кол-во новых клиентов, чел./мес.	Увеличение объемов продаж за четыре месяца, руб./%	Использование потенциала веб-сайта, %
До создания веб-сайта	24	17575474/ 3	-

Первые четыре месяца использования веб-сайта (август-декабрь 2016 г.)	37	18630002/6	35
Последующие четыре месяца использования веб-сайта (декабрь-апрель 2017 г.)	52	22728602/22	87

По данным статистики сайта за первые три месяца работы сайт посетили около 1700 человек, из них 27 % воспользовались функцией обратной связи. Также за это время увеличилось количество электронных писем, непосредственно поступавших с Интернет-ресурса.

Исходя из данных таблицы 5, можно сделать вывод о том, что веб-сайт оказывает положительное влияние на объемы продаж: имеет место двукратная тенденция их увеличения.

В настоящее время хорошо разработанный веб-сайт является не только мощным инструментом стимулирования продаж, но и частью корпоративного стиля, инструментом трансляции организационной культуры предприятия во внешнюю среду. Сайт – это основная визитная карточка предприятия, как в глазах заказчиков и деловых партнеров, так и в глазах конкурентов. Веб-сайт давно уже стал атрибутом, имиджевым элементом, представляющим предприятие для широкого круга аудитории, другими словами, веб-сайт – «зеркало» внутреннего состояния организации и один из важнейших показателей организационной культуры.

Для более глубокого изучения основных элементов имеющейся организационной культуры предприятия ООО «Эпсилон», был проведен опрос всех сотрудников организации, основанный на ситуационной балльной оценке. Данная методика предполагает оценку основных элементов организационной культуры работниками и определении рейтинговой оценки, которая отражает эффективность выбранных элементов организационной культуры предприятия в соответствии со следующей шкалой:

- «5» – отлично разработаны;

- «4» – хорошо разработаны;
- «3» – средние показатели;
- «2» – слабо разработаны;
- «1» – отсутствуют либо их проявление незначительно.

Сотрудникам предприятия предлагалось оценить следующие материальные и духовные элементы организационной культуры: ценности и верования, философию компании, обряды и ритуалы, существующие в организации на данный момент, легенды и мифы, нормы поведения, а также символику и корпоративную атрибутику, фирменную одежду, предоставляемую сотрудникам, интерьер офиса и оснащение рабочих мест.

Каждому сотруднику предприятия был предложен бланк опроса, который включал себя: паспортчку (необходимо указать пол, возраст, должность и стаж работы) и таблицу, которая состоит из выделенных элементов организационной культуры и шкалы для проставления баллов. В начале опроса всем сотрудникам была дана инструкция по заполнению бланков и гарантирована конфиденциальность полученных данных.

Основная цель данного метода – посмотреть, насколько высоко каждый сотрудник компании оценивает имеющиеся атрибуты культуры и от чего зависит эта оценка. Для обработки эмпирических данных, их систематизации, наглядного представления в форме графиков и таблиц, а также для их количественного описания посредством основных статистических показателей использовались методы описательной статистики, такие как: среднее значение, минимальное и максимальное значение. Для графического изображения, табличного представления и расчета статистических значимых показателей использовались методы агрегирования данных. После обработки данных анкеты, были получены следующие усредненные значения (таблица 6).

Таблица 6

Усредненные оценки объектов материальной и духовной составляющих организационной культуры в ОА

Атрибут организационной культуры Полученные значения

Ценности и верования	3,35
Обряды и ритуалы	3,1
Философия организация	3,55
Легенды и мифы	2,5
Нормы поведения	4,35
Символика и корпоративная атрибутика	3,9
Фирменная одежда	4,4
Интерьер офиса	2,5
Оснащение рабочих мест	4,15

Анализируя полученные результаты, можно сделать вывод о том, что персонал предприятия выше оценивает материальные объекты организационной культуры (средний балл равен 3,86), чем духовные ее составляющие (средний балл равен 3,125). Самый высокий балл оценки был получен по шкале «Фирменная одежда сотрудников» и «Нормы поведения в организации».

Как было описано выше, фирменная одежда предоставляется сотрудникам рабочих функциональных отделов, таких как склад и колеровка. Высокие баллы по этой шкале свидетельствуют о том, что все сотрудники организации полностью удовлетворены своим внешним видом, будь это фирменная одежда, предоставляемая компанией для рабочих отделов или же нестрогий дресс-код для технико-коммерческих представителей и работников офиса.

Высокий балл по школе «Нормы поведения в компании» говорит о том, что большинство сотрудников, соглашаясь и разделяя общие принятые нормы в

компании, считают себя ее частью и подчиняются ее правилам. Это сокращает появление в коллективе работников с девиантным поведением, а также конфликтов, вызванных на почве разногласий в образцах и стандартах поведения в организации.

Средние баллы оценки были получены по шкалам, относящимся к материальной культуре организации, а именно по шкалам ее визуального выражения.

Анализируя полученные данные, можно сделать вывод, о том, что руководство компании старается максимально укомплектовывать рабочие места сотрудников в соответствии с их должностными потребностями и нуждами, оснащает рабочие функциональные отделы современным оборудованием и программами и производит их необходимое обновление в соответствии с технологическим прогрессом.

Полученные значения по шкале «Символика и корпоративная атрибутика» свидетельствуют о наличии правильно разработанных корпоративных символов, удовлетворяющих эстетические предпочтения многих сотрудников. Достаточно высокие баллы по этой шкале получены в результате принятого решения руководства фирмы об изменении корпоративного стиля компании и разработке главного визуального атрибута организационной культуры – веб-сайта компании.

Низкие значения по шкалам духовной составляющей организационной культуры свидетельствуют об отсутствии четко сформулированных и обозначенных моральных принципов работы организации. Данный факт может быть результатом попустительского отношения руководства компании к духовным элементам культуры. Отсутствие понимания у сотрудников моральной цели и философии деятельности всей организации может привести к потере духовной сплоченности, моральной удовлетворенности и идентичности всех сотрудников предприятия.

Заключение

Проведенное исследование в рамках данной работы позволило сформировать следующие выводы по теме:

1) В работе были рассмотрены основные подходы к определению понятия «организационная культура». На наш взгляд организационная культура – это как набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и

получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения. Эти ценностные ориентиры передаются индивидам через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения. По своему содержанию организационная культура включает в себя философию и идеологию управления, предположения, ценностные ориентации, верования, ожидания, нормы, лежащие в основе отношений и взаимодействий как внутри организации, так и за ее пределами, они формируются под влиянием факторов внутренней и внешней среды и оказывают определяющее влияние на социально-экономические отношения в организации. Структура организационной культуры формируется на трех уровнях: уровне видимых ценностей, уровне ценностей и верований, уровне базовых предположений. Понимание взаимосвязей между каждым из уровней организационной культуры необходимо для того, чтобы определить ее сущность и создать условия для восприятия базовых ценностей всеми работниками предприятия.

2) В теоретической части работы были рассмотрены основные признаки организационной культуры и ее функции. Кроме того, было определено, что на организационную культуру предприятия оказывают факторы как внешней, так и внутренней среды, что свидетельствует о необходимости учета данных факторов при формировании данной культуры.

3) В силу сложности понятия организационной культуры, существуют различные подходы к классификации ее типов. Основными критериями классификации организационной культуры являются степень риска и скорость обратной связи с внешней средой, размер и структура организации, мотивация персонала, на распределении власти и личностных ценностей, отношение ко времени. Выбор того или иного типа организационной культуры осуществляется исходя из конкретных условий, в которых осуществляется деятельность организации, а также их преимуществ и недостатков.

4) В работе также было определено, что организационная культура способна оказывать определяющее воздействие на эффективность деятельности организации, и это влияние будет положительным в том случае, если в организации будет сформирована культура того типа, которая в большей степени будет соответствовать условиям ее функционирования.

5) Во второй главе работы на примере торговой организации ООО «Эпсилон» было проведено изучение организационной культуры предприятия. При этом в рамках характеристики деятельности предприятия было определено, что финансовое

положение компании за последний год ухудшилось втрое, сократились объемы продаж и выручка и, как следствие, сократилась прибыль организации. В основном, компания работает за счет внешних привлеченных средств, на складах идет излишнее накопление непригодных к использованию материалов и неликвидной продукции.

Анализ сильных и слабых сторон компании показал, что в настоящее время компания не имеет лидирующих позиций на рынке лакокрасочной продукции, так как внутри компании существуют множество проблем, таких как: слабый имидж в глазах заказчиков и поставщиков; низкая узнаваемость на рынке лакокрасочной продукции; отсутствие долгосрочных общеорганизационных целей и четкой стратегии развития; конфликтность и недопонимание среди персонала различных функциональных подразделений. В исследуемой компании было проведено исследование уже имеющихся объектов материальной составляющей культуры организации. Анализ показал, что настоящее время в компании довольно хорошо развиты визуальные атрибуты материальной культуры организации, такие как: логотип, Интернет-ресурс (личный веб-сайт), корпоративная атрибутика. Совсем отсутствуют: внутриорганизационные документы и положения, регламентирующие основные ценности и организационное поведение внутри компании, оригинально разработанный дизайн помещений и офисов, корпоративные легенды и истории, иллюстрирующие основные ценности, традиции и верования всех членов организации.

Для решения большинства из вышеперечисленных проблем, руководству компании было предложено сформировать оптимальную для исследуемой организации организационную культуру. Проведенное исследование, направленное на выявление типа организационной культуры по методике «OCAI» К. Камерона и Р. Куинна, выявило, что преобладающим типом организационной культуры в ООО «Эпсилон» является клановый. В связи с этим были сделаны следующие выводы. В настоящее время, исследуемая организация является дружественным местом работы, где люди доверяют друг другу и имеют много общего. Руководство компании уделяет большое внимание сплоченности коллектива и моральной стабильности каждого сотрудника. Главное для компании – это забота о собственных сотрудниках и здоровый социально-психологический климат внутри, она больше напоминает большую семью, чем объект экономической деятельности. Так как исследуемая компания является торговым предприятием, функционирующим на рынке с жесткой конкуренцией, данный тип организационной культуры мешает компании полноценно действовать на рынке.

Список использованной литературы

1. Алешина Л.А., Заглада Т.П. Исследования организационной культуры предприятия // Молодой ученый. – 2016. - № 18. – С. 222-227.
2. Атабаев Д.Д. К вопросу об особенностях управления организационной культурой предприятий//Академия педагогических идей Новация. Серия: Студенческий научный вестник. 2018. № 1. С. 120-125.
3. Атабаев Д.Д. К вопросу об особенностях управления организационной культурой предприятий//Академия педагогических идей Новация. Серия: Студенческий научный вестник. 2018. № 1. С. 120-125.
4. Бабаев Б.Д., Романова О.С. Концептуальные подходы к организационной (корпоративной) культуре//Многоуровневое общественное воспроизводство: вопросы теории и практики. 2018. № 14 (30). С. 44-47.
5. Багриновский, К.А., Организационная культура в современной экономике России // Менеджмент в России и за рубежом.- 2013. - N 2 .- С. 11-18
6. Баязитова Т. И. Корпоративная культура как инструмент успешного управления организацией и персоналом // Молодой ученый. — 2016. — №19. — С. 291-292.
7. Белашова В.В., Буряк Н.Ю. Методы мотивации персонала в различных организационных культурах//Форум молодых ученых. 2017. № 11 (15). С. 128-132.
8. Беленкова Е.С. Влияние стратегии управления персоналом на организационную культуру//В сборнике: Современные проблемы экономики и менеджмента Материалы международной научно-практической конференции. 2018. С. 24-26.
9. Белинская Д.Б. Управление "организационной культурой" предприятия//Экономика и предпринимательство. 2017. № 3-2 (80). С. 908-913.
10. Белова Н.П., Сидорова М.С. К вопросу об организационной культуре современной организации//В сборнике: Проблемы управления современной экономикой сборник материалов Международной заочной научно-практической конференции. под общ. ред. Л.П. Федоровой. 2018. С. 72-75.
11. Волошин Ю.Ю. К понятиям "организационная культура" и "корпоративная культура"//Молодой ученый. 2017. № 35 (169). С. 29-35.
12. Гревцева Е.А., Мельников Д.А. Совершенствование технологий управления организационной культурой//В сборнике: Современные прикладные исследования материалы второй национальной научно-практической конференции. 2018. С. 197-199.

13. Грудистова Е.Г. Основные подходы к оценке эффективности управления организационной культурой//Труды Братского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2017. Т. 1. С. 139-146.
14. Гулиус Н.С., Шепель М.О., Васильев А.В., Медведева Е.В. Управление организационной культурой и работа с командами//Университетское управление: практика и анализ. 2018. Т. 22. № 2 (114). С. 34-44.
15. Джордж, Дж. М. Организационное поведение. Основы управления. – М.: Юнити-Дана, 2016. – 464 с.
16. Донгуроол А.А., Донгак Ч.Г. Управление организационной культурой//Экономика и социум. 2017. № 5-1 (36). С. 444-447.
17. Карташевич Е.В. Управление организационной культурой компании: инновационный аспект//Kant. 2017. № 4 (25). С. 188-191.
18. Катковская И.В. Организационная культура предприятия и ее влияние на организационную эффективность // Молодой ученый. - 2016. - №15. - С. 305-308.
19. Кирсанова Д.А., Слепцова Е.В. Основные подходы к управлению организационной культурой: от теории к практике//Современные научные исследования и разработки. 2017. № 7 (15). С. 139-142.
20. Кулешова А.А. Проблемы формирования и развития организационной культуры // Молодой ученый. – 2016. - №12. - С. 1548-1551.
21. Миргородская О.Ю., Лазуткин А.П. Управление организационной культурой//В сборнике: Перспективы развития науки и образования Сборник научных трудов по материалам XXIX международной научно-практической конференции. Под общей редакцией А.В. Туголукова. 2018. С. 335-340.
22. Миргородская О.Ю., Лазуткин А.П. Управление организационной культурой//В сборнике: Перспективы развития науки и образования Сборник научных трудов по материалам XXIX международной научно-практической конференции. Под общей редакцией А.В. Туголукова. 2018. С. 335-340.
23. Оконешников И.Н., Шин А.А., Семенова Н.К. Взаимосвязь организационной культуры и методов формирования трудового поведения работников организации // Молодой ученый. - 2016. - №12. - С. 1384-1387.
24. Организационная культура: Учебное пособие / Балашов А.П. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 278 с.
25. Панова В.А., Месропян М.А., Семенова Н.К. Формирование организационной культуры и достижение целей организации в современных российских компаниях // Молодой ученый. - 2016. - №10. - С. 814-816.
26. Притыкина А.С. Теоретические представления об организационной культуре предприятия//В сборнике: Проблемы качества образования. Психолого-

- педагогические аспекты гуманитарной культуры общества. Управление в региональных социально-экономических системах Сборник докладов XVIII научно-практической конференции преподавателей, студентов, аспирантов и молодых ученых. 2017. С. 181-183.
27. Седеноол А.А., Донгак Ч.Г. Управление организационной культурой//Экономика и социум. 2017. № 5-2 (36). С. 102-105.
 28. Смирнов Э.А. Теория организации: Учебное пособие.- М.: Инфра-М, 2016. - 248 с.
 29. Столбова Д.В., Щёткина В.Н., Варцаба Ф.Н. Формирование организационной культуры в реализации стратегии компании // Молодой ученый. - 2016. - №25. - С. 399-403.
 30. Тарасюк В.Д. Влияние факторов внешней среды на организационную культуру учреждений сферы услуг//В сборнике: Эффективное управление экономикой: проблемы и перспективы Сборник трудов III региональной научно-практической конференции. Под общей редакцией В.М. Ячменевой. 2018. С. 220-225.
 31. Тойгонбаева Д. Особенности формирования организационной культуры в компании // Молодой ученый. - 2017. - №14. - С. 760-761.
 32. Шахова А.С. Влияние национальных особенностей на организационную культуру предприятия//Economics. 2018. № 4 (36). С. 27-32.