



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

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

**Переход к управлению на основе ценностей как фактор повышения
конкурентоспособности организации**

Выпускная квалификационная работа по направлению
38.03.02 Менеджмент
Направленность программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:
14,89% авторского текста

Работа рекомендована к защите
«19» 06 2025 г.
Зав. кафедрой Э, УиП
Корнсеев Д.Н.

Выполнил(а):
Студент(ка) группы ЗФ-509-114-5-2
Адельгареева Айгуль Юнировна

Научный руководитель:
Кандидат технических наук,
доцент каф. экономики, управления и
права ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»
Плужникова Ирина Ивановна

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ НА ОСНОВЕ ЦЕННОСТЕЙ КАК ФАКТОРА ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ	6
1.1. Сущность и эволюция концепции управления на основе ценностей.....	6
1.2. Конкурентоспособность организации: теоретические аспекты и факторы влияния	13
1.3. Роль управления на основе ценностей в повышении конкурентоспособности организации	25
Выводы по I Главе.....	32
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ И РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПЕРЕХОДУ К УПРАВЛЕНИЮ НА ОСНОВЕ ЦЕННОСТЕЙ В ООО «ИНЖГЕОКОМ».....	35
2.1. Характеристика ООО «ИНЖГЕОКОМ» и анализ его конкурентных позиций.....	35
2.2. Анализ существующей системы управления и корпоративной культуры в ООО «ИНЖГЕОКОМ» с точки зрения соответствия ценностям	44
2.3. Разработка рекомендаций по внедрению системы управления на основе ценностей в ООО «ИНЖГЕОКОМ»	57
Выводы по II Главе	68
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	70
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	74
ПРИЛОЖЕНИЕ 1 ВОПРОСЫ ДЛЯ ИНТЕРВЬЮ.....	78
ПРИЛОЖЕНИЕ 2 ВОПРОСЫ ДЛЯ АНКЕТИРОВАНИЯ.....	81

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Современный этап развития экономики характеризуется усилением конкуренции и динамичными изменениями. Ключевым фактором успеха становится сильная организационная культура, основанная на разделяемых ценностях. Управление на основе ценностей — перспективный подход, способный повысить конкурентоспособность за счет единой ценностной платформы, вовлеченности персонала, качества решений и укрепления репутации.

Для ООО «ИНЖГЕОКОМ» как организации, работающей в сфере инженерных изысканий и геодезии, конкурентоспособность имеет решающее значение. Сложность и многогранность выполняемых проектов, необходимость оперативно реагировать на изменения в требованиях заказчиков, а также высокие стандарты качества и безопасности обуславливают важность сплоченности коллектива, общей мотивации и приверженности ценностям компании. Недостаточная ориентация на ценности может привести к снижению производительности, росту числа ошибок и конфликтов, что негативно скажется на конкурентных позициях ООО «ИНЖГЕОКОМ». В связи с этим исследование возможностей перехода к управлению на основе ценностей в ООО «ИНЖГЕОКОМ» представляется актуальным и своевременным.

Объект исследования: является ООО «ИНЖГЕОКОМ» как современная организационная система, функционирующая в условиях экономики и повышенных требований к устойчивому развитию на рынке инженерных изысканий и строительных услуг.

Предмет исследования: Переход к управлению на основе ценностей как фактор повышения конкурентоспособности организации ООО «ИНЖГЕОКОМ».

Цель исследования: Обоснование и разработка рекомендаций по переходу к управлению на основе ценностей как фактора повышения конкурентоспособности ООО «ИНЖГЕОКОМ».

Задачи исследования:

1. Изучить сущность и эволюцию концепции управления на основе ценностей, выделив ключевые этапы и трансформации.
2. Провести комплексный анализ деятельности ООО «ИНЖГЕОКОМ», включая характеристику компании и оценку её конкурентных позиций на рынке.
3. Оценить текущую систему управления и корпоративную культуру в ООО «ИНЖГЕОКОМ», определив степень их соответствия заявленным ценностям.
4. Разработать практические рекомендации по внедрению системы управления на основе ценностей в ООО «ИНЖГЕОКОМ», включая конкретные шаги и инструменты.

Методология исследования: Теоретические аспекты управления на основе ценностей рассматриваются в работах таких авторов, как С. Кови, Дж. Коллинз, Т. Питерс, Р. Уотерман и др. Вопросы влияния корпоративной культуры и ценностей на конкурентоспособность организации освещены в исследованиях М. Портера, Р. Каплана, Д. Нортон и других ученых, а также внутренняя документация ООО «ИНЖГЕОКОМ».

Методы исследования: анализ и синтез, индукция и дедукция, сравнение, аналогия, моделирование. Также применялись методы экономико-статистического анализа, SWOT-анализ, методы социологических исследований (анкетирование, интервьюирование), методы экспертных оценок.

База исследования: ООО "ИНЖГЕОКОМ" 628426, Ханты-Мансийский - Югра автономный округ, город Сургут, ул. Маяковского, зд. 57, офис 501.

Структура исследования охватывает введение, две главы, выводы по главам, заключение и список используемой литературы. Во введении

рассматривается актуальность проблемы, цели и задачи исследования. Первая глава формирует теоретическую базу исследования. Важно не просто перечислить определения, а показать, как они связаны с конкретной организацией, на примере которой проводится исследование. Обзор передового опыта необходимо привести в соответствие с отраслью деятельности ООО «ИНЖГЕОКОМ». В ней делаются соответствующие выводы. Во второй главе проводится анализ деятельности ООО «ИНЖГЕОКОМ», выявляются проблемы и предлагаются конкретные решения. Самая важная часть работы. Необходимо тщательно проанализировать текущую ситуацию в компании и разработать реалистичные рекомендации, основанные на результатах анализа. Обязательно нужно оценить (хотя бы приблизительно) экономический эффект от предлагаемых мероприятий. Заключение содержит обобщение итогов и сопоставление целей и задач исследования с результатами.

ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ НА ОСНОВЕ ЦЕННОСТЕЙ КАК ФАКТОРА ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Сущность и эволюция концепции управления на основе ценностей

Управление на основе ценностей (УОЦ) — относительно новое, но активно развивающееся направление в менеджменте, которое ставит во главу угла не только достижение экономических целей, но и формирование у сотрудников единого понимания миссии, принципов и норм поведения, соответствующих стратегическим приоритетам организации. Для понимания УОЦ необходимо рассмотреть сущность понятия «ценности» в контексте управления, проследить эволюцию подходов к управлению, ориентированных на ценности, и выявить взаимосвязь корпоративной культуры и ценностей организации.

В контексте управления ценность представляет собой осознанное и разделяемое убеждение членов организации в том, что является важным, правильным и желательным для достижения успеха и реализации миссии компании. В отличие от личных ценностей, организационные ценности являются коллективным достоянием и служат ориентиром для принятия решений, формирования стратегии, построения отношений с заинтересованными сторонами и определения стиля управления.

Ценности организации могут быть декларируемыми (зафиксированными в миссии, кодексе этики, корпоративных стандартах) и реализуемыми (проявляющимися в повседневной деятельности сотрудников, их поведении и отношении к работе). Разрыв между декларируемыми и реализуемыми ценностями может привести к недоверию, снижению мотивации и ухудшению результатов деятельности.

В качестве примеров ценностей, часто встречающихся в организациях, можно привести:

1. Ориентация на клиента: стремление удовлетворить потребности клиентов, построение долгосрочных отношений.
2. Инновации: постоянное совершенствование, поиск новых решений, готовность к изменениям.
3. Качество: стремление к высоким стандартам качества продукции и услуг.
4. Работа в команде: сотрудничество, взаимопомощь, уважение к мнению коллег.
5. Ответственность: выполнение обязательств, соблюдение правил, принятие последствий своих действий.
6. Честность и этичность: соблюдение норм морали и этики в деловых отношениях.
7. Развитие персонала: инвестиции в обучение и развитие сотрудников, создание условий для профессионального роста.

Исторический обзор подходов к управлению, ориентированных на ценности.

Хотя термин «управление на основе ценностей» получил широкое распространение относительно недавно, идеи о важности моральных принципов и ценностей в управлении организацией имеют давние корни.

Ранние этапы (до XX века): В эпоху ремесленного производства и преобладания небольших семейных предприятий управление было тесно связано с личностью владельца или главы семьи. Бизнес часто рассматривался как продолжение семейных ценностей и традиций.

Основой ведения бизнеса были такие ценности, как честность, трудолюбие, уважение к традициям и высокое качество производимой продукции. Эти ценности передавались из поколения в поколение и формировали корпоративную культуру.

Такой подход к управлению был эффективен в небольших масштабах, но становился менее применимым по мере роста предприятий и усложнения бизнес-процессов.

Научный менеджмент (начало XX века): Фредерик Тейлор и его последователи стали пионерами научного подхода к управлению.

Главной целью научного менеджмента было достижение максимальной производительности при минимальных затратах.

Тейлор предложил методы анализа и оптимизации трудовых операций, стандартизации рабочих процессов и стимулирования работников на основе сдельной оплаты.

Научный менеджмент практически не уделял внимания ценностным аспектам управления, социальным и психологическим потребностям работников. Человек рассматривался как «винтик» в производственном процессе, а его мотивация сводилась к материальному вознаграждению.

Несмотря на значительный вклад в повышение эффективности производства, научный менеджмент подвергался критике за дегуманизацию труда, игнорирование интересов работников и создание атмосферы отчуждения.

Теория человеческих отношений, сформировавшаяся в середине XX века, представляет собой важный этап в развитии управленческой мысли, ознаменовавший смещение акцента с исключительно экономических факторов на признание важности социальных и психологических аспектов в мотивации работников. Ключевым событием, определившим это направление, стали знаменитые эксперименты Элтона Мэйо, проведённые на заводе Hawthorne компании Western Electric.

Эксперименты Hawthorne:

Цель: Изначально эксперименты были направлены на изучение влияния физических условий труда (например, освещения) на производительность.

Результаты: Удивительно, но производительность росла независимо от изменений в физических условиях. Мэйо пришёл к выводу, что на работников

больше влияет не физическая среда, а внимание, которое им уделяется, и чувство принадлежности к группе.

Значение: Эксперименты Хоторна показали, что работники — это не просто «экономические машины», но и социальные существа, для которых важны межличностные отношения, признание и чувство значимости.

Влияние на управленческую мысль:

Признание социальных и психологических факторов: эксперименты Хоторна стали отправной точкой для развития подходов, учитывающих потребности и ценности сотрудников, такие как потребность в уважении, признании, чувстве принадлежности и возможности самореализации.

Развитие неформальных отношений: теория человеческих отношений подчеркнула важность неформальных групп и социальных связей в организации, а также их влияние на моральный дух и производительность.

Стимулирование участия сотрудников: было признано, что вовлечение работников в процесс принятия решений и создание благоприятной рабочей среды способствуют повышению мотивации и лояльности.

В заключение, теория человеческих отношений заложила фундамент для дальнейшего развития подходов к управлению, ориентированных на человека. Она показала, что для достижения высоких результатов необходимо учитывать не только экономические стимулы, но и социальные и психологические потребности сотрудников, создавая среду, в которой они чувствуют себя ценными, вовлечёнными и мотивированными. Это, в свою очередь, привело к развитию концепций лидерства, ориентированного на сотрудников, командной работы и организационной культуры, ориентированной на ценности работников. Концепция всеобщего управления качеством (Total Quality Management, TQM) (конец XX века): TQM подчеркивает необходимость ориентации на клиента, постоянного улучшения процессов и вовлечения всех сотрудников в повышение качества. Такие ценности, как ориентация на клиента, постоянное совершенствование и командная работа, стали ключевыми элементами управления.

Управление на основе ценностей (конец XX — начало XXI века): концепция УОЦ получила широкое распространение в 1990-х годах благодаря работам Тома Питерса и Роберта Уотермана («В поисках совершенства») и Джима Коллинза («От хорошего к великому»). Они представили модель 7С, в которой корпоративные ценности рассматриваются как ключевой ресурс для развития организации. Дальнейшее развитие идеи УОЦ связано с работами Долана и Гарсии, которые видят в ней инструмент для:

- 1) упрощения адаптации к изменениям на всех уровнях организации;
- 2) формирования стратегического видения будущего компании;
- 3) обеспечения приверженности сотрудников высокоэффективной работе на ежедневной основе.

Практическая цель УОЦ заключается в создании благоприятной среды, в которой сотрудники мотивированы и способны самостоятельно и эффективно работать для достижения общих целей. Яксон определяет УОЦ как комплекс взаимосвязанных управленческих действий, направленных на интеграцию организационных ценностей как внутри компании, так и за её пределами [37]. В рамках УОЦ ценности играют роль регулятора поведения сотрудников, направленного на достижение целей организации.

Успешная реализация УОЦ предполагает наличие публично заявленных ценностей (exposed values), известных всем сотрудникам. Важно отметить, что декларируемые ценности (stated values) должны стать разделяемыми ценностями (shared values) внутри компании.

Первая модель УОЦ была предложена Доланом и Гарсией в 1997 году. Они разработали нормативную модель, описывающую идеальный подход к управлению, основанный на системе ценностей, формирующей организацию и её модель управления. Подчеркивается, что традиционные модели управления, применявшиеся в XX веке, устарели и требуют замены новой моделью, отвечающей вызовам глобального и динамичного рынка.

УОЦ рассматривается как ответ на современные потребности бизнес-организаций в:

- 1) ориентации на клиента и высоком качестве;
- 2) профессиональных и самостоятельных сотрудников;
- 3) лидерах-трансформаторах;
- 4) гибких организационных структурах с минимальной иерархией.

Эти условия, выделенные Доланом и Гарсией, характерны для экономики, сменяющей постиндустриальную стадию развития. В этой новой экономической реальности работник воспринимает себя как профессионала, а руководитель эволюционирует от администратора, управляющего по целям, или авторитарного босса, использующего инструкции, к лидеру, оперирующему ценностями.

С уменьшением масштабов традиционной индустриальной организации труда меняется и характер управления. В частности, другие исследователи подчеркивают необходимость переосмысления управленческого контроля. В профессиональных организациях по Этциони [34] прямой контроль над работниками становится сложным и контрпродуктивным. В связи с этим управление переходит к косвенному регулированию поведения через нормы и ценности. Получают распространение управленческие практики, обозначенные Этциони как нормативный контроль, а Кундой были даны их обоснования. Важно отметить, что новые методы контроля, как правило, не вытесняют существующие, а скорее дополняют их.

Долан и Гарсия, в свою очередь, аргументируют превосходство ценностно-ориентированного управления необходимостью интеграции этических и экологических принципов в стратегическое управление и деятельность компании. Они считают, что без этого невозможно обеспечить устойчивое развитие как мира в целом, так и отдельных компаний.

Корпоративная культура и ценности организации тесно взаимосвязаны и оказывают взаимное влияние друг на друга. Корпоративная культура — это совокупность разделяемых убеждений, ценностей, норм поведения, традиций и символов, которые определяют образ мышления и действий сотрудников

организации. Ценности являются ядром корпоративной культуры, определяя ее содержание и направленность.

Взаимосвязь корпоративной культуры и ценностей организации – это динамичный и взаимообогащающий процесс, в котором ценности выступают в роли фундамента, а корпоративная культура – в роли архитектуры, обеспечивающей их реализацию и укрепление. Этот процесс можно рассмотреть, как последовательность шагов:

Ценности формируют основу корпоративной культуры: Ценности организации представляют собой фундаментальные убеждения, идеалы и принципы, которые лежат в основе ее деятельности и определяют ее приоритеты. Эти ценности служат основой для формирования норм поведения, стиля управления, подходов к принятию решений и системы взаимоотношений между сотрудниками и заинтересованными сторонами.

Корпоративная культура поддерживает и транслирует ценности: Корпоративная культура – это совокупность разделяемых убеждений, ценностей, норм поведения и традиций, которые характеризуют организацию и влияют на то, как ее сотрудники работают вместе. Корпоративная культура обеспечивает распространение и укрепление ценностей внутри организации через различные механизмы:

Традиции и ритуалы: Совместные празднования, церемонии награждения, тимбилдинги и другие мероприятия формируют чувство общности и укрепляют ценности.

Коммуникации: Внутренние коммуникации (собрания, рассылки, корпоративные порталы) используются для постоянного напоминания о ценностях и их продвижения.

Система мотивации: Поощрение и вознаграждение сотрудников за поведение, соответствующее ценностям, стимулирует их дальнейшее следование этим ценностям.

Сильная корпоративная культура усиливает влияние ценностей: Сильная корпоративная культура характеризуется высоким уровнем согласия

сотрудников с ценностями организации и их активным воплощением в повседневной деятельности. В организации с сильной культурой ценности становятся не просто декларируемыми принципами, а реальным руководством к действию для каждого сотрудника. Это приводит к:

Повышению вовлеченности: Сотрудники, разделяющие ценности компании, чувствуют себя более вовлеченными и мотивированными.

Улучшению коммуникации: Общие ценности способствуют более эффективной коммуникации и сотрудничеству.

Принятию более качественных решений: Ценности помогают сотрудникам принимать решения, соответствующие интересам организации.

Взаимосвязь корпоративной культуры и ценностей организации – это ключевой фактор успеха. Ценности формируют основу культуры, а культура обеспечивает их поддержку и трансляцию, создавая сильную и сплоченную организацию, способную достигать высоких результатов. Управление на основе ценностей предполагает активное формирование и поддержание корпоративной культуры, в которой ценности являются не просто набором слов, а реальным руководством к действию для каждого сотрудника.

1.2. Конкурентоспособность организации: теоретические аспекты и факторы влияния

Конкурентоспособность является ключевым понятием в современной экономике и определяет способность организации успешно функционировать и развиваться в условиях конкурентной борьбы. Чтобы понять механизмы повышения конкурентоспособности, необходимо рассмотреть различные определения и виды конкурентоспособности, определить основные факторы, влияющие на нее, и изучить методы оценки конкурентоспособности организации.

Конкуренция (от лат. *concurrere* – состязаться) – соперничество между участниками рыночного хозяйства за лучшие условия производства, купли и продажи товаров [4].

Существует множество определений конкурентоспособности организации, отражающих различные аспекты этого сложного явления.

Согласно закону РФ «О защите конкуренции», конкуренция — это «соперничество между субъектами хозяйствования, в котором самостоятельные действия каждого из них исключают или ограничивают возможность каждого из них в одностороннем порядке воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующий рынок» [20].

Конкурентоспособность организации — это ее способность разрабатывать, производить и реализовывать товары и услуги, которые по своим качественным и ценовым характеристикам превосходят аналогичные предложения конкурентов и обеспечивают устойчивое положение на рынке, получение прибыли и развитие бизнеса.

Одним из наиболее теоретически обоснованных определений конкурентоспособности как многомерной и многоаспектной экономической категории, на наш взгляд, является концепция, представленная российским ученым-экономистом Хасановой А.Ш. Она утверждает, что конкурентоспособность – это элемент системы конкурентных отношений, который имеет определенное место. Это понятие охватывает ключевые элементы как конкуренции, так и монополизма, а также механизмы их государственного регулирования, действующие на различных уровнях рыночных отношений. Определение, предложенное Хасановой А.Ш., полно и исчерпывающе охватывает всю совокупность конкурентных отношений, позволяя проводить сравнительную характеристику.

В рамках нового, ценностно-сетевого подхода, конкуренция претерпевает существенные изменения. Данный подход базируется на двух ключевых положениях:

Во-первых, конкуренция теперь представляет собой соперничество за доступ к наиболее эффективным и надежным производственным цепочкам создания ценности.

Во-вторых, конкуренция подразумевает борьбу за определенное место в этой цепочке, поскольку от этого напрямую зависит доля получаемой прибыли.

В современном мире конкурентоспособность является определяющим фактором успеха любого хозяйствующего субъекта на международном рынке. Однако, несмотря на ее критическую важность, современная экономическая наука до сих пор не выработала общепринятого определения понятия “конкурентоспособность”, а также не предложила универсальной и наиболее эффективной методики ее оценки и формирования.

В зависимости от различных критериев, можно выделить следующие виды конкурентоспособности:

По масштабу:

Микроуровень (конкурентоспособность организации): способность отдельной организации эффективно функционировать и конкурировать на рынке.

Мезоуровень (конкурентоспособность отрасли/региона): способность отрасли или региона обеспечивать конкурентные преимущества для входящих в них организаций.

Макроуровень (конкурентоспособность страны): способность страны обеспечивать высокий уровень жизни населения и устойчивый экономический рост за счет эффективного использования ресурсов и создания конкурентоспособных товаров и услуг.

По периоду времени:

Текущая конкурентоспособность: отражает текущее состояние организации и ее способность конкурировать на рынке в данный момент времени.

Потенциальная конкурентоспособность: отражает способность организации адаптироваться к изменениям внешней среды и развивать свои конкурентные преимущества в будущем.

По характеру конкурентных преимуществ:

Ценовая конкурентоспособность: основана на предложении товаров и услуг по более низким ценам, чем у конкурентов.

Неценовая конкурентоспособность: основана на предложении уникальных или более качественных товаров и услуг, которые потребители ценят больше, чем товары и услуги конкурентов. Неценовые факторы могут включать бренд, сервис, инновации, дизайн и другие характеристики.

Конкурентоспособность организации, являющегося открытой социально-экономической системой, определяется множеством факторов. Определение этих факторов, оценка степени их влияния, разработка методов их учета и использование для укрепления конкурентных позиций – важная задача в исследовании данной экономической категории.

Фактор конкурентоспособности – это явление или процесс экономической хозяйственной деятельности предприятия и социальной жизни общества, который способен вызвать изменения величины (абсолютной и относительной) затрат на производство, а в результате и на уровень конкурентоспособности предприятия. Факторы конкурентоспособности могут ее изменять как лучшую, так и в худшую сторону. Факторы способствуют превращению возможностей в реальность, они определяют средства и способы использования резервов конкурентоспособности [5].

Изучение литературных источников продемонстрировало, что авторы по-разному трактуют комплекс факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятий.

В частности, факторы конкурентоспособности предприятия, изображенные на рисунке 1, делятся на внешние, проявление которых в значительной степени зависит от организации, и внутренние, которые в основном определяются руководством предприятия.

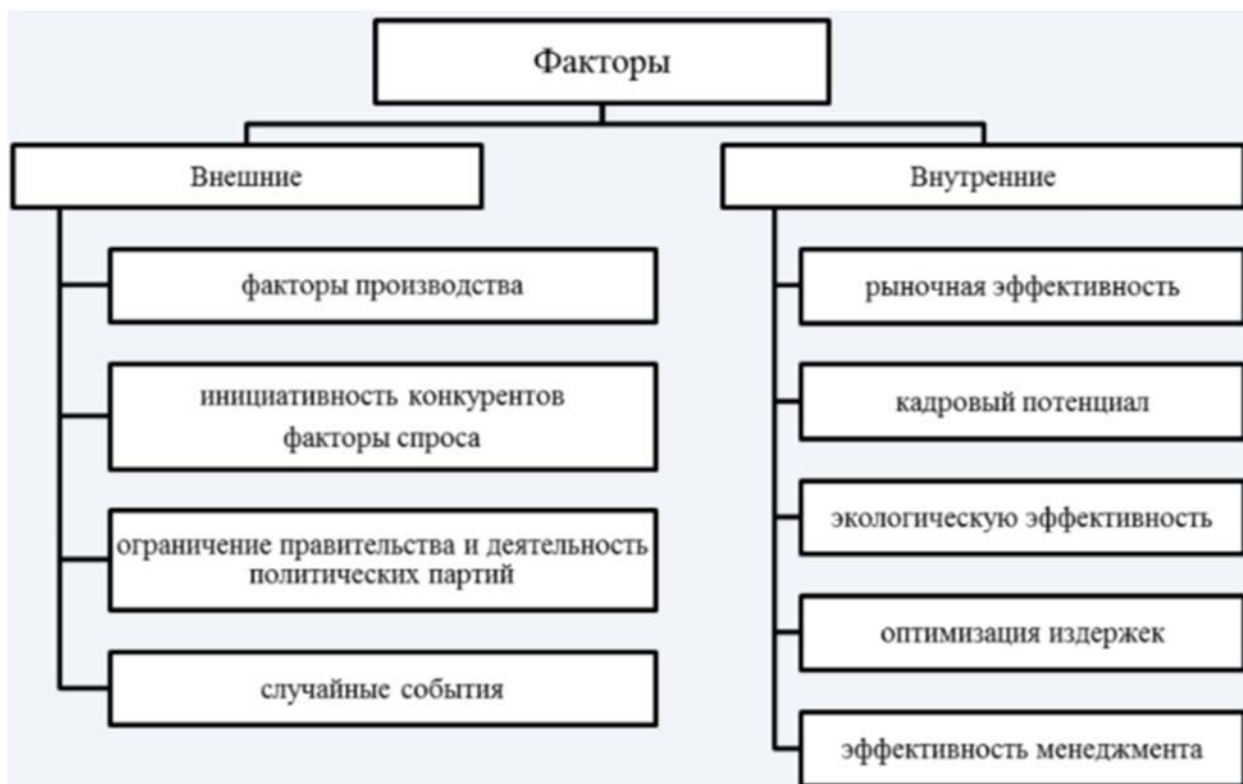


Рисунок 1 – Внешние и внутренние факторы конкурентоспособности

Внешние факторы представляют собой социально-экономические и организационные отношения, позволяющие предприятию создать продукцию, обладающую более высокими ценовыми и неценовыми характеристиками.

Анализ внешней среды — это процесс, с помощью которого осуществляется контроль внешних факторов, влияющих на предприятие, с целью выявления возможностей и угроз для фирмы. Этот анализ предоставляет предприятию время для прогнозирования возможных шансов, планирования действий на случай непредвиденных обстоятельств, разработки системы раннего предупреждения для потенциальных угроз и формулирования стратегий, способных превратить угрозы в выгодные возможности.

Внутренние факторы представляют собой объективные критерии, определяющие возможности предприятия в контексте обеспечения его конкурентоспособности.

Под внутренней средой понимается хозяйственный организм фирмы, в который входит управленческий механизм, сосредоточенный на оптимизации

научно-технической и производственно-сбытовой деятельности. Внутренняя среда включает в себя тот потенциал, который позволяет предприятию функционировать, а, следовательно, существовать и выживать в течение определенного периода времени. Внутренняя среда имеет несколько срезов, каждый из которых включает набор ключевых процессов и элементов организации, состояние которых в совокупности определяет потенциал и возможности, доступные данной организации.

Следовательно, внутренние и внешние факторы в своем взаимодействии формируют экономический потенциал предприятия, который обусловлен совокупностью его ресурсов и эффективностью их использования.

Е.П. Голубков адаптирует факторы к российской среде жизнедеятельности предприятий и выделяет следующие группы факторов, влияющих на результативность деятельности конкурентов на рынке:

- 1) имидж организации, качество и концепции продуктов (уровень их соответствия мировому уровню);
- 2) рыночная доля предприятия;
- 4) мощность производственной, научно-исследовательской конструктивной базы;
- 5) стабильность финансово-экономического положения предприятия на рынке;
- 6) маркетинговая деятельность (реклама, уровень стимулирования сбыта, глубина исследований);
- 7) уровень предпродажной подготовки и послепродажного обслуживания;
- 8) политика организации во внешней предпринимательской среде [8].

Таким образом, конкурентоспособность предприятия (организации) является результатом сочетания, с одной стороны, внутренних характеристик самого предприятия, а с другой — внешних факторов, влияющих на него.

Для оценки конкурентоспособности организации используются различные методы, позволяющие определить ее сильные и слабые стороны, а также выявить возможности и угрозы внешней среды.

Методы можно разделить на основные группы:

- Матричные методы (SWOT, PEST-анализ, матрица BCG, матрица Портера и иные),
- Методы на основе оценки конкурентоспособности продукции и услуг организации,
- Методы, основанные на теории эффективной конкуренции,
- Комплексные методы,
- Динамические методы.

Матричные методы используют матричную структуру для анализа различных аспектов конкурентной среды и положения организации в ней. Они позволяют систематизировать информацию, визуализировать зависимости и выявлять ключевые факторы успеха.

SWOT-анализ (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) — это классический и широко используемый метод стратегического планирования, предназначенный для оценки внутренних факторов (сильные и слабые стороны) и внешних факторов (возможности и угрозы), влияющих на организацию. Результаты оформляются в виде таблицы (матрицы), где каждый элемент требует тщательного анализа и определения влияния.



Рисунок 2 – Матрица SWOT-анализа

Элементы анализа:

Strengths (Сильные стороны): Внутренние ресурсы, компетенции и преимущества, которые позволяют организации успешно конкурировать на рынке.

Weaknesses (Слабые стороны): Внутренние недостатки, которые ограничивают возможности организации и делают ее уязвимой для конкурентов.

Opportunities (Возможности): Внешние благоприятные условия, которые организация может использовать для улучшения своего положения на рынке.

Threats (Угрозы): Внешние неблагоприятные условия, которые могут негативно повлиять на деятельность организации.

SWOT-анализ помогает сформировать стратегию, опираясь на максимизацию сильных сторон и возможностей, а также минимизацию слабостей и угроз.

PEST-анализ (или PESTLE-анализ, включающий Legal и Environmental факторы) – это инструмент для анализа макросреды организации. Он позволяет оценить влияние политических, экономических, социальных и технологических (а также юридических и экологических) факторов на деятельность организации.

Political (Политические): законодательство, политика государства, налоговая система, торговые ограничения.

Economic (Экономические): экономический рост, инфляция, курс валют, уровень безработицы.

Social (Социальные): демография, культурные тенденции, образ жизни, уровень образования.

Technological (Технологические): инновации, новые технологии, автоматизация, НИОКР.

PEST-анализ помогает понять внешние условия и тенденции, которые могут повлиять на бизнес.

Матрица BCG — это инструмент анализа портфеля продуктов или бизнес-единиц организации, основанный на двух параметрах: относительная доля рынка и темп роста рынка. Она позволяет классифицировать продукты/бизнес-единицы по четырем категориям и определить оптимальные стратегии для каждой категории.

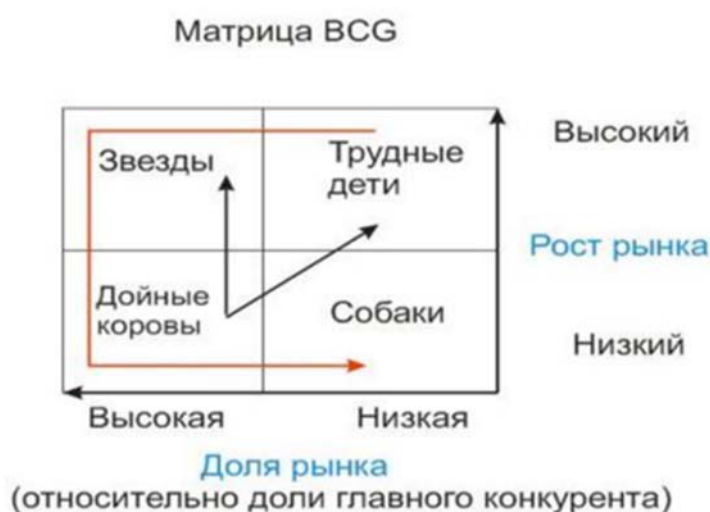


Рисунок 3 – Матрица BCG

Квадранты матрицы:

“Звезды” (Stars): Высокая доля рынка и высокий темп роста. Требуют значительных инвестиций для поддержания роста. В будущем могут стать “Дойными коровами”.

“Дойные коровы” (Cash Cows): Высокая доля рынка, но низкий рост — приносят стабильный доход, требуют меньших вложений.

“Вопросительные знаки” (Question Marks) или “Трудные дети”: Низкая доля рынка и высокий темп роста. Требуют значительных инвестиций для увеличения доли рынка. Необходимо принять решение: инвестировать или ликвидировать.

“Собаки” (Dogs): Низкая доля рынка и низкий темп роста. Как правило, генерируют низкий денежный поток или убытки. Рекомендуется ликвидация или реструктуризация.

Матрица помогает оптимизировать распределение ресурсов между продуктами.

Модель пяти сил Портера анализирует конкурентную среду отрасли, определяя привлекательность отрасли (ее прибыльность) и интенсивность конкуренции. Она позволяет организации понять, какие силы влияют на ее способность получать прибыль и как она может улучшить свое положение в отрасли.

Пять сил конкуренции:

Угроза новых участников — насколько легко новым компаниям войти на рынок.

Сила поставщиков — способность поставщиков влиять на цены и условия.

Сила покупателей — влияние клиентов на цены и качество.

Угроза товаров-заменителей — наличие альтернативных продуктов, которые могут заменить текущие.

Конкуренция среди существующих игроков — интенсивность борьбы за долю рынка.

Эта модель помогает оценить динамику конкуренции и сформировать стратегии для минимизации рисков и повышения конкурентоспособности.

Необходимо отметить такой метод определения конкурентоспособности организации, как матрица «привлекательность-конкурентоспособность»,

разработанная известной аналитической компанией McKinsey и компаний General Electric. В данной матрице анализ конкурентоспособности Матрица GE McKinsey — более сложный инструмент портфельного анализа, который оценивает бизнес-единицы по двум критериям:

Привлекательность рынка (размер рынка, темпы роста, конкуренция, прибыльность и др.)

Конкурентоспособность бизнеса (рыночная доля, качество продукта, производственные возможности, бренд и др.)

Матрица состоит из 9 ячеек, объединенных в три зоны:

Инвестиции и рост (высокая привлекательность и высокая конкурентоспособность) — развивать.

Выборочная поддержка (средние показатели) — поддерживать с осторожностью.

Сбор урожая или выход (низкие показатели) — сокращать или продавать.

Этот инструмент помогает принимать комплексные решения по развитию портфеля.

Другим удобным инструментом сравнения конкурентоспособности является построение многоугольников конкурентоспособности. Многоугольник конкуренции (или “лепестковая диаграмма конкуренции”) — это графический инструмент для визуального сравнения организации с ее конкурентами по нескольким ключевым факторам успеха (КФУ) в отрасли. Каждый КФУ представлен в виде луча, отходящего от центра многоугольника. Чем дальше точка от центра вдоль луча, тем сильнее организация по данному КФУ.

Процесс построения:

Определение ключевых факторов успеха: Например, качество продукции, цена, сервис, инновации, репутация бренда, дистрибуция.

Оценка организации и конкурентов по каждому КФУ: Оценка может быть количественной (например, по шкале от 1 до 10) или качественной (например, “слабый”, “средний”, “сильный”).

Построение многоугольника: Соединение точек, представляющих оценки организации и конкурентов по каждому КФУ.

Этот инструмент позволяет увидеть не только различные аспекты конкуренции, но и взаимосвязь между ними, выявляя области, где можно повысить конкурентоспособность.

Методы, основанные на оценке конкурентоспособности продукции организации. Для определения конкурентоспособности продукции применяются различные маркетинговые методы, в основе большинства из которых лежит анализ соотношения «цена–качество». К неоспоримым достоинствам данного подхода следует отнести учёт одной из ключевых составляющих конкурентоспособности организации — конкурентоспособности её продукции. В то же время, к его недостаткам можно отнести ограниченность представления о сильных и слабых сторонах деятельности организации, поскольку конкурентоспособность организации сводится лишь к конкурентоспособности продукции и не охватывает иные аспекты её функционирования.

Один из методов к оценке конкурентоспособности основывается на теории эффективной конкуренции. В рамках этой теории, организация считается конкурентоспособной, если ее подразделения работают слаженно и эффективно. Подход предполагает оценку потенциала организации в создании и поддержании конкурентных преимуществ. Эксперты анализируют, насколько имеющиеся ресурсы соответствуют выявленным ключевым способностям организации. Преимуществом этого метода является комплексный учет различных аспектов деятельности.

Основное достоинство комплексных методов оценки конкурентоспособности заключается в учете не только настоящего, но и будущего потенциала организации. Это позволяет прогнозировать динамику

конкурентоспособности. К недостаткам же относится дублирование инструментов и приемов из других подходов. В конечном итоге, оценка текущей и потенциальной конкурентоспособности сводится к использованию уже известных методик, со всеми их ограничениями.

Динамический метод анализа предполагает изучение ключевых показателей в развитии. В качестве основных параметров для анализа используются стратегическое позиционирование, операционная эффективность (измеряемая рентабельностью) и финансовая устойчивость, оцениваемая по показателям ликвидности.

Изучение различных методик оценки конкурентоспособности выявило множество подходов, каждый со своими достоинствами и недостатками. Многочисленные оценочные параметры в этих методах вносят элемент субъективности. Кроме того, универсальное применение одних и тех же коэффициентов в разных отраслях не представляется возможным, поскольку каждая отрасль имеет свои особенности. Таким образом, выбор методики оценки конкурентоспособности организации должен учитывать отрасль и специфику ее деятельности, а также динамику ключевых показателей.

1.3. Роль управления на основе ценностей в повышении конкурентоспособности организации

Управление на основе ценностей (УОЦ) представляет собой стратегический подход к управлению организацией, который интегрирует ценности в каждый аспект деятельности, от принятия решений до взаимодействия с клиентами. Этот подход не просто декларирует желаемые ценности, а активно внедряет их в повседневную практику, создавая тем самым сильную корпоративную культуру и оказывая существенное влияние на конкурентоспособность организации.

Управление на основе ценностей может существенно влиять на следующие ключевые факторы конкурентоспособности:

Влияние ценностей на производительность. Ценности служат основой для формирования корпоративной культуры, которая, в свою очередь, влияет на производительность сотрудников. Когда работники разделяют общие ценности и цели компании, они чувствуют себя более вовлеченными и мотивированными. Это приводит к следующим механизмам:

Эффективное командное взаимодействие: Ценности формируют единую команду, ориентированную на общие цели, что приводит к повышению эффективности и снижению внутренних разногласий.

Персональную ответственность: Понимание и принятие ценностей мотивирует сотрудников брать на себя ответственность за результаты работы, повышая общую результативность.

Удержание ценных кадров: Сотрудники, разделяющие ценности организации, демонстрируют большую приверженность и лояльность, снижая необходимость в постоянном поиске и обучении новых специалистов.

Влияние ценностей на инновации. Ценности также играют важную роль в стимулировании инноваций. Организации, которые поддерживают ценности, способствующие креативности и открытости, создают среду, в которой сотрудники могут свободно выражать свои идеи и предложения. Механизмы этого влияния включают:

Создание атмосферы доверия: Ценности, такие как честность и открытость, способствуют формированию доверительных отношений между сотрудниками и руководством. Это позволяет работникам чувствовать себя безопасно, предлагая новые идеи без страха быть осмеянными или отвергнутыми.

Поощрение креативности: Организации, которые ценят инновации, часто внедряют программы поощрения для сотрудников, предлагающих новые идеи. Это стимулирует креативное мышление и способствует разработке новых продуктов и услуг.

Гибкость и адаптивность: Ценности, ориентированные на постоянное совершенствование и обучение, помогают организациям быстро

адаптироваться к изменениям на рынке и внедрять новые технологии и подходы.

Влияние ценностей на лояльность клиентов. Лояльность клиентов является одним из ключевых факторов конкурентоспособности, и ценности компании играют в этом важную роль. Механизмы влияния включают:

Формирование доверия: Организации, которые последовательно демонстрируют свои ценности, такие как социальная ответственность и устойчивое развитие, вызывают доверие у клиентов. Это доверие является основой для формирования долгосрочных отношений.

Создание эмоциональной связи: Когда клиенты видят, что компания разделяет их ценности, они чувствуют эмоциональную связь с брендом. Это может привести к повышению лояльности и готовности рекомендовать компанию другим.

Устойчивое конкурентное преимущество: Компании, которые активно внедряют ценности в свою деятельность, могут выделяться на фоне конкурентов, что создает устойчивое конкурентное преимущество и способствует привлечению новых клиентов.

Влияние ценностей на репутацию. Репутация компании является важным активом, который может значительно повлиять на ее конкурентоспособность. Ценности организации формируют ее имидж в глазах общественности и клиентов. Механизмы влияния включают:

Прозрачность и этика: Компании, которые придерживаются высоких этических стандартов и открытость в своих действиях, вызывают больше доверия у потребителей и партнеров.

Социальная ответственность: Организации, активно занимающиеся благотворительностью и устойчивым развитием, могут улучшить свою репутацию и привлечь клиентов, которые ценят социальные инициативы.

Влияние ценностей на устойчивость. Устойчивость бизнеса в условиях неопределенности и изменений на рынке также зависит от ценностей организации. Механизмы этого влияния включают:

Долгосрочное планирование: Ценности, направленные на устойчивое развитие, помогают компаниям разрабатывать стратегии, ориентированные на долгосрочные цели, что повышает их устойчивость к экономическим колебаниям.

Адаптация к изменениям: Организации, которые ценят гибкость и инновации, могут быстрее реагировать на изменения в рыночной среде и адаптироваться к новым условиям.

Таким образом, ценности играют исключительно важную роль в формировании конкурентоспособности компании. Они влияют как на внутренние процессы и культуру, так и на внешние взаимоотношения и стратегии. Понимание механизмов, через которые ценности проникают в ключевые факторы конкурентоспособности, позволяет организациям не только адаптироваться к современным вызовам рынка, но и использовать свои уникальные характеристики для достижения устойчивых конкурентных преимуществ, тем самым, организации уже сегодня должны осознать, что успешная стратегическая позиция на рынке требует не только интуитивного подхода и стремления к достижениям, но и глубокой интеграции ценностей в повседневную практику.

Внедрение управления на основе ценностей (УОЦ) может принести организации ряд существенных преимуществ, но также связано с определенными рисками и сложностями. Разберем их подробнее.

Преимущества:

Повышение эффективности деятельности. Внедрение ценностей способствует повышению мотивации и вовлеченности сотрудников, что ведет к росту производительности и снижению текучести кадров. Организации, ориентированные на ценности, создают среды для сотрудничества и командной работы, что, в свою очередь, стимулирует инновационный потенциал персонала. Команды, работающие в среде, где разделяемые ценности имеют значение, чаще предлагают креативные решения и идеи.

Улучшение качества принимаемых решений. Ориентация на ценности помогает принимать более обоснованные и этичные решения. Когда принимается во внимание не только финансовая выгода, но и социальная и этическая составляющие, это уменьшает риски негативных последствий и способствует долгосрочному развитию компании. Ценности служат компасом для оценки вариантов действий, особенно в сложных или неопределенных ситуациях.

Укрепление корпоративной культуры. Формирование единого ценностного пространства способствует повышению сплоченности коллектива. Общие ценности объединяют сотрудников, создавая чувство принадлежности и гордости за свою компанию. Это, в свою очередь, снижает уровень конфликтов и способствует более приятной атмосфере на рабочем месте.

Улучшение отношений с клиентами и другими заинтересованными сторонами. Продемонстрировав приверженность ценностям, таким как этичность и социальная ответственность, организации могут улучшить свои отношения с клиентами, партнерами и обществом в целом. Клиенты все чаще выбирают бренды, которые разделяют их ценности, что приводит к увеличению лояльности и повторных покупок.

Укрепление репутации бренда и повышение конкурентоспособности. Позитивный имидж компании, сформированный вокруг ее ценностей, удерживает и привлекает как таланты, так и клиентов. Устойчивость к критическим ситуациям и сложным экономическим условиям увеличивается, когда компания заручается поддержкой своих ценностных сторонников.

Риски:

Неискренность и формализм. Если ценности декларируются только на бумаге и не реализуются на практике, это может привести к неверию и разочарованию сотрудников. Опасность заключается в том, что формальные декларации могут создать впечатление «благих намерений» без реального

влияния на корпоративную практику, что в конечном итоге подрывает доверие и терпение сотрудников.

Несоответствие ценностей реальным действиям руководства. Если руководство демонстрирует поведение, противоречащее декларируемым ценностям, это может серьезно подорвать доверие к компании. Сотрудники внимательно следят за действиями руководства, и любые несоответствия могут вызвать недовольство и привести к конфликтам.

Сложность измерения и оценки эффективности. Оценка влияния ценностей на результаты деятельности может быть затруднена. Не всегда возможно точно количественно оценить, как частности ценностей влияют на ключевые показатели. Для этого могут потребоваться сложные качественные методы исследования, что требует дополнительных ресурсов и времени.

Сопротивление изменениям. Внедрение УОЦ может потребовать изменений в организационной структуре, системе управления и корпоративной культуре. Это часто вызывает сопротивление со стороны сотрудников, особенно если они привязаны к устоявшимся практикам и подходам. Чтобы успешно преодолеть сопротивление, необходимо активно управлять изменениями и вовлекать сотрудников в процесс.

Внедрение управления на основе ценностей является двусторонним процессом, который требует внимательного планирования и исполнения, чтобы сбалансировать преимущества с потенциальными рисками.

Многие компании успешно интегрировали управление на основе ценностей в свою стратегию. Примером может служить компания Patagonia, которая активно пропагандирует ответственность к окружающей среде и этику в производстве. Эти ценности заложены в их бизнес-модель и формируют доверие со стороны клиентов.

Другим примером является Google, где корпоративная культура и ценности вдохновляют сотрудников на инновации и достаточную степень свободы. Сильные ценности способствуют улучшению внутренней среды и повышению удовлетворенности работников.

Управление на основе ценностей становится все более популярным среди компаний, стремящихся к устойчивому развитию и созданию положительной корпоративной культуры. На примере лучших практик таких компаний, как Zappos, Southwest Airlines, Starbucks и Patagonia, можно увидеть, как ценности могут служить основой для успешного бизнеса.

Zappos является ярким примером компании, которая строит свою культуру на ценностях, ориентированных на счастье сотрудников и клиентов. Один из основных принципов, “Deliver WOW Through Service”, акцентирует внимание на необходимости удивлять клиентов своим обслуживанием. Это не просто лозунг, а основа всей клиентской стратегии, которая поддерживается на всех уровнях организации. Zappos активно поощряет сотрудников заботиться о клиентах и создавать уникальный клиентский опыт, что в свою очередь способствовало высокому уровню лояльности и созданию сильного бренда.

Southwest Airlines является другим примером успешного применения управления на основе ценностей. Компания построена на принципах, подчеркивающих внимание к обслуживанию клиентов и позитивную корпоративную культуру. Ценности, как “Warrior Spirit” и “Servant’s Heart”, формируют подход Southwest к работе с клиентами и между собой. Это вдохновляет сотрудников на проактивные действия, способствующие высоким уровням удовлетворенности клиентов и минимизации текучести кадров. Позитивная атмосфера, основанная на уважении и заботе, позволяет компании противостоять конкурентам и поддерживать высокие стандарты обслуживания.

Starbucks демонстрирует приверженность этичным бизнес-практикам и социальной ответственности. Ценности, такие как “Creating a culture of warmth and belonging, where everyone is welcome” и “Acting with courage, challenging the status quo”, не только формируют лояльную клиентскую базу, но и привлекают талантливых сотрудников, разделяющих эти идеалы. Starbucks активно использует свои ценности в маркетинговых стратегиях и

корпоративных инициативах, что способствует созданию позитивного имиджа и укреплению доверия к бренду среди клиентов и сотрудников.

Patagonia выделяется своей приверженностью к экологической ответственности и социальной справедливости. Ценности компании, такие как “Build the best product” и “Cause no unnecessary harm”, привлекают клиента, который осознает важность устойчивого развития. Patagonia активно участвует в экологических инициативах и проводит кампании, направленные на защиту окружающей среды, что создает мощную эмоциональную связь с клиентами, которые ценят такие усилия. Персонал компании также разделяет эти убеждения, что делает коллектив более сплоченным и мотивированным.

Успех этих компаний демонстрирует, что управление на основе ценностей не только создает положительную корпоративную культуру, но и существенно влияет на финансовые результаты и рыночную позицию. Благодаря четкому пониманию своих ценностей и их интеграции в повседневную практику, компании могут не только повысить уровень удовлетворенности клиентов, но и укрепить свою репутацию на рынке.

Таким образом, управление на основе ценностей может стать мощным инструментом не только для повышения конкурентоспособности компании, но и для формирования устойчивых отношений с сотрудниками и клиентами. Для достижения этих целей важно не только установить и коммуницировать ценности, но и интегрировать их в все аспекты работы компании, поддерживая прозрачность и подотчетность на всех уровнях организации.

Выводы по I Главе

Первая глава данной работы сформировала прочный теоретический фундамент для дальнейшего анализа и разработки рекомендаций по внедрению управления на основе ценностей (УОЦ) в ООО «ИНЖГЕОКОМ». В ходе исследования были сделаны следующие ключевые выводы:

Управления на основе ценностей представлен как стратегический подход, основанный на формировании и реализации разделяемых организационных ценностей, которые служат ориентиром для принятия решений и определяют корпоративную культуру. Эволюция подходов к управлению прослеживается от ранних этапов, акцентирующих внимание на личных ценностях, до современных концепций, подчеркивающих значимость сильной корпоративной культуры, построенной на четко сформулированных и разделяемых ценностях.

Установлена тесная взаимосвязь между корпоративной культурой и ценностями организации. Ценности формируют основу культуры, которая, в свою очередь, служит средством трансляции и укрепления этих ценностей среди работников.

Конкурентоспособность определена как способность развивать, производить и реализовывать товары и услуги, которые превосходят предложения конкурентов, обеспечивая устойчивое положение на рынке. Рассмотрены различные виды конкурентоспособности, с акцентом на неценовую конкурентоспособность, что имеет особое значение для ООО «ИНЖГЕОКОМ».

Выделены внутренние (квалификация персонала, качество услуг, инновационный потенциал) и внешние факторы (экономическая ситуация, уровень конкуренции, технологические изменения), оказывающие влияние на конкурентоспособность организации. Рассмотрены методы оценки конкурентоспособности, такие как финансовые показатели, рыночная доля, SWOT-анализ и экспертные оценки.

Выявлены механизмы влияния управления на основе ценностей на ключевые факторы конкурентоспособности, включая повышение производительности, стимулирование инноваций и укрепление лояльности клиентов. Рассмотрены преимущества, такие как эффективность, качество решений и укрепление репутации, а также риски, включая формализм и несоответствие ценностей реальным действиям. Приведен опыт компаний,

успешно внедряющих УОЦ, который подтвердил его эффективность в различных отраслях.

В заключение, теоретический анализ подтвердил, что управление на основе ценностей является перспективным инструментом для повышения конкурентоспособности организаций. Для успешного внедрения УОЦ необходимо четкое определение значимых ценностей и их активная интеграция во все аспекты деятельности.

ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА И АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНЫХ ПОЗИЦИЙ СУЩЕСТВУЮЩИХ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В ООО «ИНЖГЕОКОМ»

2.1. Характеристика ООО «ИНЖГЕОКОМ» и анализ его конкурентных позиций

Для понимания текущей ситуации в ООО «ИНЖГЕОКОМ» и разработки рекомендаций по повышению его конкурентоспособности, необходимо провести детальный анализ деятельности компании, начиная с общей информации о ее истории, структуре и видах деятельности.

ООО «ИНЖГЕОКОМ» является российской компанией, специализирующейся на инженерных изысканиях и подготовке проектной документации для строительства объектов городской инфраструктуры, а также объектов нефтяной и газовой промышленности. Компания была основана Адельгареевым Азатом Кабировичем 5 июля 2018 года и зарегистрирована по адресу: ХМАО, г. Сургут, ул. Маяковского 57.

Несмотря на относительно молодой возраст, ООО «ИНЖГЕОКОМ» активно развивается и зарекомендовала себя как надежный партнер в сфере инженерных изысканий и проектирования. Компания была создана с целью предоставления качественных и инновационных решений для строительных проектов различной сложности, особенно в условиях Западной Сибири. Основатель компании, Адельгареев Азат Кабирович, привнес в «ИНЖГЕОКОМ» свой опыт и экспертизу в области геотехники и инженерной геологии, что позволило компании быстро занять свою нишу на рынке. Вступление в состав саморегулируемой организации «Организация изыскателей Западносибирского региона» стало важным шагом для компании, подтверждающим ее соответствие высоким стандартам качества и безопасности в отрасли.

Информации о детальной организационной структуре ООО «ИНЖГЕОКОМ» в открытых источниках недостаточно. Однако, учитывая

специфику деятельности компании и ее размер, можно предположить наличие следующей типовой структуры:

Генеральный директор: Осуществляет общее руководство компанией, отвечает за стратегическое планирование и развитие бизнеса.

Главный инженер: Отвечает за техническую политику компании, организацию и контроль выполнения инженерных изысканий и проектных работ.

Отдел инженерных изысканий: Выполняет геологические, геодезические, гидрометеорологические и экологические изыскания на строительных площадках.

Проектный отдел: Разрабатывает проектную документацию по планировке территории, инженерным сетям, конструктивным решениям и другим разделам.

Отдел кадров: Обеспечивает подбор, обучение и развитие персонала.

Бухгалтерия: Ведет финансовый учет и отчетность.

Отдел снабжения и логистики: Обеспечивает закупку и поставку необходимого оборудования и материалов.

Точная структура может варьироваться в зависимости от текущих проектов и задач компании.

Основным видом деятельности ООО “ИНЖГЕОКОМ”, согласно данным ЕГРЮЛ, является “Деятельность в области инженерных изысканий, инженерно-технического проектирования, управления проектами строительства, выполнения строительного контроля и авторского надзора, предоставление технических консультаций в этих областях” (код ОКВЭД 71.12).

Компания также зарегистрирована в следующих категориях ОКВЭД:

09.10 Предоставление услуг в области добычи нефти и природного газа

09.90 Предоставление услуг в других областях добычи полезных ископаемых

41.10 Разработка строительных проектов

41.20 Строительство жилых и нежилых зданий

42.11 Строительство автомобильных дорог и автомагистралей

42.21 Строительство инженерных коммуникаций для водоснабжения и водоотведения, газоснабжения

43.11 Разборка и снос зданий

43.12 Подготовка строительной площадки

43.13 Разведочное бурение

43.99.5 Работы по монтажу стальных строительных конструкций

71.11.1 Деятельность в области архитектуры, связанная с созданием архитектурного объекта

71.12.1 Деятельность, связанная с инженерно-техническим проектированием, управлением проектами строительства, выполнением строительного контроля и авторского надзора

71.12.41 Деятельность геодезическая, кроме создания геодезической, нивелирной и гравиметрической сетей

71.12.42 Деятельность картографическая, кроме создания топографических карт и планов

71.12.43 Деятельность гидрографическая изыскательская

71.12.45 Создание геодезической, нивелирной, гравиметрической сетей

71.12.52 Проведение гелиофизических и геофизических работ

71.12.7 Кадастровая деятельность

71.12.9 Землеустройство

71.20.3 Испытания и анализ физико-механических свойств материалов и веществ

71.20.6 Экспертиза проектной документации, запасов полезных ископаемых и подземных вод, геологической информации о предоставляемых в пользование участках недр, результатов инженерных изысканий

Этот перечень свидетельствует о диверсификации деятельности компании и ее стремлении к комплексному предоставлению услуг в сфере строительства и инжиниринга.

Для оценки конкурентной позиции ООО «ИНЖГЕОКОМ» и разработки эффективной стратегии повышения конкурентоспособности необходимо провести анализ внешней и внутренней среды организации.

Для анализа внешней среды используется такой метод как PEST-анализ.

Таблица 1 – PEST-анализ факторов ООО «ИНЖГЕОКОМ»

Фактор	Влияние на ООО «ИНЖГЕОКОМ»
Political (Политические)	Положительное: Государственная поддержка строительной отрасли и инфраструктурных проектов (инвестиции, льготы). Отрицательное: Изменения в законодательстве, регулирующие деятельность строительных компаний и инженерные изыскания (требования, стандарты, лицензирование).
Economic (Экономические)	Зависит от ситуации: Темпы экономического роста в регионе и стране (влияние на инвестиции в строительство). Уровень инфляции (влияние на стоимость материалов и услуг). Колебания цен на нефть (влияние на нефтегазовый сектор).
Social (Социальные)	Положительное: Рост населения и урбанизация (увеличение спроса на жилье и инфраструктуру). Отрицательное: Нехватка квалифицированных специалистов (конкуренция за кадры). Изменение отношения к экологическим вопросам (повышение требований к экологичности проектов).
Technological (Технологические)	Положительное: Внедрение новых технологий в инженерных изысканиях и проектировании (цифровое моделирование, BIM-технологии, беспилотные технологии, современное оборудование).

Выводы по PEST-анализу: Внешняя среда, в которой функционирует ООО «ИНЖГЕОКОМ», подвержена влиянию различных факторов.

Положительное влияние оказывают государственная поддержка строительной отрасли, рост населения и развитие технологий.

Отрицательное влияние могут оказывать изменения в законодательстве, экономические риски, нехватка квалифицированных кадров и рост экологических требований.

Необходимо учитывать все факторы при формировании стратегии развития и адаптироваться к изменениям внешней среды.

SWOT-анализ является методом стратегического анализа, позволяющим оценить текущее положение компании и сформулировать стратегические направления развития.

Таблица 2 – SWOT-анализ деятельности ООО “ИНЖГЕОКОМ”

Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Квалифицированный и опытный персонал (геологи, геодезисты, проектировщики). 2. Современное оборудование и технологии для инженерных изысканий. 3. Положительная репутация и опыт работы с заказчиками. 4. Членство в СРО. 5. Индивидуальный подход к клиентам. Ориентация на качество и соответствие требованиям. 6. Гибкость и оперативность в принятии решений. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Относительно небольшой опыт работы на рынке (основана в 2018 году). 2. Зависимость от крупных заказчиков (особенно нефтегазовых компаний). 3. Ограниченные маркетинговые ресурсы. 4. Возможно, ограниченный портфель услуг (необходимость диверсификации). 5. Недостаточная узнаваемость бренда. 6. Нечетко сформулированные или нереализуемые корпоративные ценности.
Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Рост строительной отрасли в регионе и стране, особенно в нефтегазовом секторе. 2. Развитие инфраструктурных проектов. 3. Внедрение новых технологий в инженерных изысканиях и проектировании. 4. Расширение портфеля услуг (например, авторский надзор). 5. Увеличение спроса на услуги в связи с ростом экологических требований. 6. Развитие цифровизации и BIM-технологий. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокая конкуренция на рынке. 2. Изменения в законодательстве и нормативных требованиях. 3. Экономический спад и снижение инвестиций в строительную отрасль. 4. Уход ключевых специалистов. 5. Нехватка квалифицированных кадров.

Выводы по SWOT-анализу: Сильные стороны ООО “ИНЖГЕОКОМ” сосредоточены в качестве персонала, техническом оснащении и репутации. Слабые стороны связаны с молодым возрастом компании, зависимостью от крупных клиентов и ограниченными маркетинговыми ресурсами. Возможности для роста связаны с благоприятной конъюнктурой рынка,

развитием инфраструктуры и внедрением новых технологий. Угрозы исходят от высокой конкуренции, изменений в законодательстве и экономических рисков.

Стратегические направления:

Использование сильных сторон для реализации возможностей (например, применение новых технологий для повышения эффективности и конкурентоспособности).

Минимизация слабых сторон и устранение угроз (например, диверсификация клиентской базы и расширение портфеля услуг для снижения зависимости от крупных клиентов).

Далее проведем анализ конкурентной среды по модели пяти конкурентных сил Портера (таблица 3).

Таблица 3 – Модель пяти конкурентных сил Портера ООО “ИНЖГЕОКОМ”

Сила	Влияние на ООО “ИНЖГЕОКОМ”
Угроза новых игроков	Средняя. Барьеры для входа относительно невысоки (необходимость лицензирования и членства в СРО), но требуется наличие квалифицированного персонала и опыта работы. Небольшой капитал.
Сила поставщиков	Низкая. Поставщики оборудования, программного обеспечения и других ресурсов достаточно многочисленны, что ограничивает их влияние.
Сила покупателей	Высокая. Клиенты (особенно крупные нефтегазовые компании) обладают значительной переговорной силой и могут диктовать условия контрактов.
Угроза заменителей	Низкая. Полностью заменить инженерные изыскания и проектирование другими видами деятельности невозможно. Однако, некоторые задачи могут быть выполнены собственными силами заказчика или с использованием более простых методов.
Уровень конкуренции	Высокий. Рынок инженерных изысканий и проектирования достаточно насыщен, особенно в регионе присутствия ООО “ИНЖГЕОКОМ”. Конкуренция как по цене, так и по качеству, опыту.

Выводы по модели пяти сил Портера:

Высокая конкуренция на рынке оказывает значительное влияние на деятельность ООО “ИНЖГЕОКОМ”, что требует разработки конкурентоспособной стратегии.

Высокая переговорная сила покупателей вынуждает компанию искать способы удержания клиентов и предлагать конкурентные условия.

Незначительная угроза заменителей свидетельствует о стабильности спроса на услуги ООО «ИНЖГЕОКОМ».

Относительно низкие барьеры для входа на рынок требуют от компании постоянного совершенствования и поддержания конкурентных преимуществ.

Низкое влияние поставщиков дает компании возможность выбирать наиболее выгодные условия сотрудничества.

Для проведения оценки конкурентоспособности ООО «ИНЖГЕОКОМ» предлагается использовать комплексный подход, включающий анализ финансовых показателей, анализ рыночной доли, анализ факторов конкурентоспособности и экспертные оценки.

На основе проведенного SWOT-анализа, PEST-анализа и модели пяти сил Портера можно выделить следующие ключевые факторы конкурентоспособности ООО «ИНЖГЕОКОМ»:

Качество предоставляемых услуг: Соответствие требованиям заказчиков, нормам и стандартам, надежность и точность результатов изысканий и проектирования.

Цена услуг: Конкурентоспособность ценовой политики, гибкость в формировании цен, наличие скидок и специальных предложений для постоянных клиентов.

Репутация и опыт работы: Наличие положительных отзывов от клиентов, успешный опыт реализации проектов различной сложности, известность компании на рынке.

Квалификация и опыт персонала: Наличие высококвалифицированных и опытных специалистов (геологов, геодезистов, проектировщиков), постоянное повышение квалификации сотрудников.

Использование современных технологий: Внедрение новых технологий и оборудования для повышения эффективности и качества работ (цифровое моделирование, BIM-технологии, беспилотные технологии).

Сроки выполнения работ: Соблюдение сроков выполнения заказов, оперативность и гибкость в реагировании на запросы клиентов.

Индивидуальный подход к клиентам: Учет индивидуальных потребностей и требований заказчиков, предоставление консультаций и поддержка на всех этапах работы.

Маркетинговая активность: Эффективность маркетинговых мероприятий, направленных на привлечение новых клиентов и повышение узнаваемости бренда.

Географическое расположение: Расположение компании в регионе с развитой нефтегазовой промышленностью (ХМАО).

Корпоративная культура: Наличие сильной корпоративной культуры, основанной на ценностях качества, инноваций, ответственности и клиентоориентированности.

Для оценки конкурентоспособности мы воспользуемся отзывами клиентов собранными на сайте. Изучим основные категории отзывов:

Положительные аспекты:

Качество услуг: Высокая оценка профессионализма и качества инженерных изысканий.

Сроки выполнения работ: Клиенты часто отмечают, что работы выполняются в установленные сроки.

Обслуживание клиентов: Вежливый и компетентный персонал, готовый ответить на все вопросы.

Отрицательные аспекты:

Стоимость услуг: Некоторые клиенты высказывают мнение, что цены завышены по сравнению с аналогичными организациями.

Необходимость в доработке: В редких случаях упоминается о необходимости доработок проектов.

Определим ключевые показатели для оценки конкурентоспособности в таблице:

Критерий	Оценка (1-5)
Качество услуг	4,5
Сроки выполнения	5,0
Стоимость услуг	3,5
Обслуживание клиентов	4,0

Для расчета интегрального показателя конкурентоспособности (ИПК) используем формулу для расчета:

$$\text{ИПК} = \frac{(\text{Качество} + \text{Сроки} + \text{Стоимость} + \text{Обслуживание})}{4}$$

Подставим значения:

$$\text{ИПК} = \frac{(4,5 + 5,0 + 3,5 + 4,0)}{4} = 4,25$$

На основе полученного значения интегрального показателя:

ИПК = 4.25 свидетельствует о высоком уровне конкурентоспособности ООО “ИНЖГЕОКОМ”. Компания имеет сильные позиции на рынке в таких аспектах, как качество услуг и сроки выполнения.

ООО “ИНЖГЕОКОМ” обладает высокими показателями конкурентоспособности, в первую очередь благодаря качеству предоставляемых услуг и соблюдению сроков. Однако, для усиления позиций на рынке следует обратить внимание на ценообразование и также рассмотреть возможность увеличения ассортимента предлагаемых услуг. Устойчивое развитие и улучшение работы с клиентами помогут поддерживать конкурентные преимущества на динамично развивающемся рынке.

2.2. Анализ существующей системы управления и корпоративной культуры в ООО «ИНЖГЕОКОМ» с точки зрения соответствия ценностям

Рассмотрим комплексный анализ системы управления и корпоративной культуры ООО «ИНЖГЕОКОМ» на предмет соответствия ключевым ценностям компании (профессионализм, ответственность, инновационность, клиентоориентированность, командная работа), установленным в предыдущей главе. Анализ учитывает специфику ООО «ИНЖГЕОКОМ» как организации, специализирующейся на инженерно-геологических работах, и особенности ее профессионально-ответственной и ориентированной на результат корпоративной культуры. Результатом анализа станет выявление сильных и слабых сторон системы управления, а также проблем, препятствующих росту конкурентоспособности.

В целях детального изучения системы управления персоналом в ООО «ИНЖГЕОКОМ» был проведен анализ следующих внутренних документов: организационная структура компании, положения о подразделениях, должностные инструкции, правила внутреннего трудового распорядка, положение об оплате труда и премировании. Анализ показал следующее:

Организационная структура ООО «ИНЖГЕОКОМ» определена как линейно-функциональная. Это означает, что:

Преимущества: Существует четкая вертикаль управления, каждый сотрудник подчиняется непосредственно своему руководителю. Функциональные отделы (инженерный, геологический, проектный, отдел снабжения и т.д.) отвечают за выполнение конкретных задач и обладают высокой степенью специализации. Это способствует эффективному выполнению специализированных работ в области инженерных и геологических изысканий, проектирования и строительства.

Недостатки: Линейно-функциональная структура может создавать барьеры для горизонтальной коммуникации и обмена информацией между отделами. Четкая иерархия может ограничивать свободу высказывания

мнений и затруднять процесс внедрения инноваций, так как инициативы могут сталкиваться с бюрократическими процедурами и сопротивлением со стороны консервативных элементов управления.

Организационная структура ООО «ИНЖГЕОКОМ» в целом обеспечивает эффективное выполнение специализированных задач, что соответствует требованиям отрасли.

Для повышения конкурентоспособности и адаптации к изменяющимся условиям рынка необходимо создать механизмы, стимулирующие горизонтальную коммуникацию, сотрудничество и инновации. Это может включать создание проектных команд, проведение межфункциональных совещаний, внедрение инструментов для обмена знаниями и опытом (например, внутренняя база знаний, корпоративный портал).

2. Должностные инструкции сотрудников ООО «ИНЖГЕОКОМ»:

Положительные аспекты: Должностные инструкции содержат требования к профессиональной квалификации и опыту работы, что соответствует ценности “Профессионализм” и отражает специфику деятельности ООО «ИНЖГЕОКОМ».

Области для улучшения:

Ответственность: Необходимо усилить акцент на ответственности за качество выполняемых работ, соблюдение стандартов и нормативных требований, а также техники безопасности и охраны окружающей среды. В должностных инструкциях следует четко прописать ответственность за соблюдение соответствующих процедур и правил.

Инновационность: Необходимо включить положения о поощрении инициатив и предложений по улучшению процессов, а также готовности к освоению и внедрению новых технологий.

Клиентоориентированность: В должностных инструкциях сотрудников, непосредственно взаимодействующих с клиентами,

необходимо указать требования к качеству обслуживания, умению выявлять потребности клиентов и находить оптимальные решения.

Командная работа: В должностных инструкциях сотрудников, участвующих в проектных работах, необходимо указать требования к умению работать в команде, сотрудничать с коллегами и эффективно обмениваться информацией.

Должностные инструкции в ООО «ИНЖГЕОКОМ» требуют доработки с учетом ценностей компании и современных требований к профессиональной деятельности. Необходимо разработать обновленные должностные инструкции, которые будут способствовать формированию культуры ответственности, инновационности, клиентоориентированности и командной работы.

3. Положение об оплате труда и премировании ООО «ИНЖГЕОКОМ»:

Положительные аспекты: Система оплаты труда основана на окладах и премиях, что обеспечивает стабильный доход и возможность получения дополнительного вознаграждения за достижение результатов. Размер премии зависит от выполнения плановых показателей и индивидуального вклада в результаты работы компании, что соответствует ориентации на результат.

Области для улучшения:

Критерии премирования: Необходимо пересмотреть критерии премирования, чтобы они также учитывали вклад в командную работу, проявление ответственности (например, отсутствие нарушений техники безопасности, соблюдение экологических норм), готовность к освоению и внедрению новых технологий, а также клиентоориентированность (например, получение положительных отзывов от клиентов).

Нематериальная мотивация: В положении об оплате труда и премировании необходимо предусмотреть элементы нематериальной

мотивации, такие как признание заслуг, награждение лучших сотрудников, предоставление возможностей для профессионального роста.

Система оплаты труда и премирования в ООО «ИНЖГЕОКОМ» требует пересмотра с целью повышения ее эффективности и соответствия ценностям компании. Необходимо разработать новую систему премирования, которая будет стимулировать сотрудников к достижению не только индивидуальных, но и командных целей, а также к проявлению ответственности, инновационности и клиентоориентированности.

Важно также усилить роль нематериальной мотивации для повышения вовлеченности сотрудников и укрепления корпоративной культуры.

4. Положение об обучении и развитии персонала ООО «ИНЖГЕОКОМ»:

В ООО «ИНЖГЕОКОМ» отсутствует формализованная система обучения и развития персонала. Обучение проводится по мере необходимости и в основном связано с повышением квалификации по специальности.

Отсутствие формализованной системы обучения и развития персонала является существенным недостатком, который негативно влияет на профессиональный рост сотрудников и конкурентоспособность компании.

С учетом ценности “Профессионализм” и необходимости постоянного совершенствования знаний и навыков в сфере инженерных и геологических работ, необходимо разработать и внедрить комплексную программу обучения и развития, включающую как повышение квалификации по специальности, так и освоение новых технологий и методов работы.

Программа обучения и развития должна быть направлена на удовлетворение потребностей компании и сотрудников, а также на формирование культуры постоянного обучения и совершенствования.

Проведенный анализ документации позволил выявить сильные и слабые стороны системы управления персоналом в ООО «ИНЖГЕОКОМ», а также определить направления для ее совершенствования с учетом ценностей компании и стратегических целей. Необходимо доработать должностные инструкции, пересмотреть систему оплаты труда и премирования, а также разработать и внедрить комплексную программу обучения и развития персонала. Эти меры позволят повысить эффективность работы сотрудников, укрепить корпоративную культуру и повысить конкурентоспособность ООО «ИНЖГЕОКОМ» на рынке инженерных и геологических услуг.

Были проведены интервью с генеральным директором, главным инженером и рядовыми сотрудниками. Вопросы, которые были заданы во время интервью представлены в приложении 1, а ниже прописаны основные результаты интервью:

Генеральный директор: Подтвердил, что профессионализм, ответственность и ориентация на результат являются ключевыми ценностями компании. Подчеркнул, что мнение каждого сотрудника ценится и учитывается при принятии решений, что соответствует заявленной культуре коллегиальности. Выразил готовность к внедрению новых подходов к управлению, направленных на стимулирование инноваций и командной работы.

Главный инженер: Подтвердил высокую степень ответственности сотрудников за качество выполняемых работ. Отметил, что сотрудники охотно делятся опытом и знаниями, что свидетельствует о наличии элементов командной работы. Однако, подчеркнул необходимость более активного внедрения новых технологий и методов работы.

Рядовые сотрудники: Подтвердили наличие уважительных и коллегиальных отношений в коллективе, готовность помогать друг другу в решении задач. Отметили, что поощряются за достижения в работе, что положительно влияет на мотивацию. Однако, выразили желание иметь

больше возможностей для профессионального роста и участия в принятии решений.

Для оценки удовлетворенности сотрудников системой управления персоналом, мотивации и стимулирования было проведено онлайн-анкетирование с использованием специализированной платформы, обеспечивающей анонимность респондентов. В анкетировании приняли участие 80% сотрудников компании (что свидетельствует о высокой степени заинтересованности сотрудников в улучшении работы компании). Первоначально, важной частью стало формирование открытой и доверительной атмосферы. Сотрудникам было предложено поделиться не только своими взглядами на работу, но и идеями, которые могли бы способствовать улучшению процессов внутри компании. Это позволило создать ощущение вовлеченности и значимости мнения каждого участника. Данный метод позволил получить объективную информацию, минимизируя влияние субъективных факторов и опасений сотрудников.

Анкета включала в себя вопросы с закрытыми ответами (шкала Лайкерта от 1 до 5, где 1 - “полностью не согласен” и 5 - “полностью согласен”).

Ключевые направления вопросов: Удовлетворенность уровнем заработной платы, удовлетворенность условиями труда, удовлетворенность возможностями для профессионального роста, удовлетворенность системой премирования, оценка корпоративной культуры, знание ценностей компании, вовлеченность в работу.

Вопросы анкеты представлены в приложении 2, а основные результаты анкетирования представлены в таблице 4:

Таблица 4 – Результаты анкетирования сотрудников ООО «ИНЖГЕОКОМ» (в процентах)

Вопрос	Полностью не согласен	Скорее не согласен	Нейтрально	Скорее согласен	Полностью согласен	Средний балл (из 5)
Удовлетворенность уровнем заработной платы	5%	10%	15%	40%	30%	3,8
Удовлетворенность условиями труда	3%	5%	12%	45%	35%	4,0
Удовлетворенность возможностями для профессионального роста	15%	25%	20%	25%	15%	3,0
Удовлетворенность системой премирования	10%	20%	20%	30%	20%	3,2
Оценка корпоративной культуры (благоприятная, основанная на взаимоуважении)	5%	5%	15%	40%	35%	3,9
Знание ценностей компании (знаю и считаю, что реализуются в работе)	10%	10%	20%	30%	30%	3,5
Вовлеченность в работу (чувствую вовлеченность и мотивацию)	10%	15%	15%	35%	25%	3,5

Для наглядного представления результатов анкетирования были построены диаграммы, демонстрирующие распределение ответов по каждому вопросу.

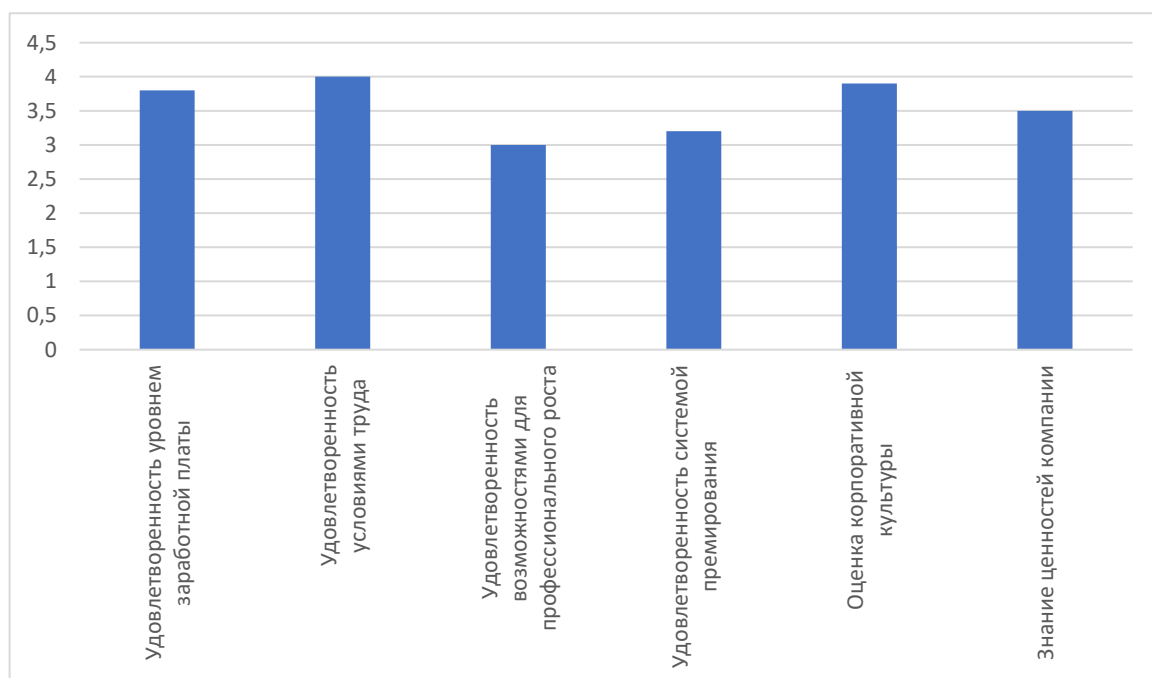


Рисунок 1 – Средний балл (1 из 5) результатов анкетирования сотрудников ООО «ИНЖГЕОКОМ»

Согласно данным, полученным при анкетировании:

Удовлетворенность уровнем заработной платы (средний балл 3.8): Большинство сотрудников (70%) удовлетворены уровнем заработной платы. Однако, 30% сотрудников испытывают неудовлетворенность (15% нейтральны, 15% - скорее или полностью не согласны). Это указывает на необходимость периодического мониторинга уровня заработной платы и его соответствия рыночным условиям, а также на совершенствование системы премирования.

Удовлетворенность условиями труда (средний балл 4.0): Высокий уровень удовлетворенности условиями труда (80%) является положительным фактором. ООО «ИНЖГЕОКОМ» обеспечивает комфортные и безопасные условия для работы сотрудников.

Удовлетворенность возможностями для профессионального роста (средний балл 3.0): Это самый низкий показатель среди всех вопросов. Только 40% сотрудников удовлетворены возможностями для профессионального роста. Это требует особого внимания, так как напрямую связано с ценностью “Профессионализм” компании. Необходимо

разработать и внедрить комплексную программу обучения и развития персонала, предоставляющую сотрудникам возможности для повышения квалификации, освоения новых технологий и развития карьеры.

Удовлетворенность системой премирования (средний балл 3.2): Половина сотрудников (50%) удовлетворены системой премирования. 30% сотрудников скорее или полностью не согласны, что свидетельствует о необходимости пересмотра системы премирования и сделать ее более прозрачной, справедливой и стимулирующей.

Оценка корпоративной культуры (средний балл 3.9): 75% сотрудников считают, что в компании сформирована благоприятная корпоративная культура, основанная на взаимоуважении, коллегиальности и профессионализме. Это положительный результат, но необходимо его поддерживать и развивать, укрепляя ценности командной работы, инновационности и клиентоориентированности.

Знание ценностей компании (средний балл 3.5): 60% сотрудников знают о ценностях компании и считают, что они реализуются в повседневной деятельности. Этот показатель требует улучшения. Необходимо усилить коммуникацию ценностей внутри компании, сделать их более понятными и наглядными для сотрудников, а также обеспечить их интеграцию в систему управления персоналом.

Вовлеченность в работу (средний балл 3.5): 60% сотрудников чувствуют себя вовлеченными в работу и мотивированными на достижение высоких результатов. Необходимо повышать уровень вовлеченности, особенно в части инноваций и командной работы, предоставляя сотрудникам больше возможностей для участия в принятии решений, проявления инициативы и обмена знаниями.

Для формирования целостного представления о корпоративной культуре ООО «ИНЖГЕОКОМ», ее сильных сторонах и областях, требующих развития, был использован комплексный подход, включающий различные методы исследования, такие как наблюдение, анализ внутренних

коммуникаций, а также проведение опросов и интервью с сотрудниками. Особое внимание уделялось выявлению аспектов, связанных с ключевыми ценностями компании: профессионализмом, ответственностью, командной работой и ориентацией на результат.

Наблюдение проводилось в течение двух недель и включало в себя:

Непосредственное наблюдение за поведением сотрудников в рабочей обстановке: фиксировалось взаимодействие между сотрудниками, стиль общения, соблюдение правил внутреннего распорядка, уровень дисциплины и организованности.

Наблюдение за корпоративными мероприятиями: анализировалась атмосфера, характер взаимодействия между сотрудниками, проявление ценностей компании.

Анализ взаимодействия сотрудников с клиентами: оценивались профессионализм, вежливость, внимательность и эффективность общения с клиентами.

Наблюдение за поведением сотрудников ООО «ИНЖГЕОКОМ» подтвердило следующие черты корпоративной культуры:

Соблюдение профессиональной этики и высоких стандартов качества при выполнении работ: сотрудники демонстрируют высокий уровень профессионализма, добросовестно выполняют свои обязанности, стремятся к качественному выполнению работ и соблюдают этические нормы поведения.

Примеры: Тщательное выполнение расчетов, внимание к деталям, использование современных методов и технологий, консультации с более опытными коллегами при возникновении сложных вопросов.

Ответственный подход к выполнению задач и соблюдение требований безопасности: сотрудники демонстрируют ответственное отношение к своей работе, соблюдают требования безопасности, правила охраны труда и заботятся о сохранности оборудования.

Примеры: Соблюдение техники безопасности на объектах, использование средств индивидуальной защиты, своевременное прохождение инструктажа по охране труда, бережное отношение к оборудованию и инструментам.

Коллектив отличается взаимоуважением и коллегиальностью: сотрудники активно поддерживают друг друга, помогают в решении задач и ценят мнение каждого.

Примеры: Помощь начинающим специалистам, обмен знаниями и опытом, совместное обсуждение сложных вопросов, участие в командных проектах.

Ориентация на достижение поставленных целей и получение качественных результатов: сотрудники нацелены на достижение поставленных целей, стремятся выполнять работу в срок и с высоким качеством.

Примеры: Активная работа над проектами, эффективное планирование рабочего времени, оперативное решение возникающих проблем, стремление к улучшению результатов работы.

Анализ внутренних коммуникаций включал в себя: Изучение корпоративной переписки (электронная почта): анализ стиля общения, тематики писем, частоты взаимодействия между отделами и уровнями управления.

Анализ содержания совещаний и собраний: оценка стиля проведения совещаний, участия сотрудников, обсуждения проблем и принятия решений.

Изучение внутренних новостей и публикаций (корпоративный портал, информационные стенды): анализ содержания публикаций, тематики новостей, тональности материалов и вовлеченности сотрудников в корпоративную жизнь.

Анализ содержания и стиля общения в корпоративной переписке, на совещаниях и во внутренних новостях и публикациях показал следующее:

Коммуникации носят профессиональный характер и направлены на обмен информацией, необходимой для выполнения задач: в переписке и на совещаниях обсуждаются вопросы, связанные с выполнением проектов, решением технических задач и организацией работы.

Примеры: Обмен чертежами и расчетами, обсуждение технических решений, согласование графиков работ, планирование ресурсов.

Обмен знаниями и опытом между сотрудниками поощряется: в коммуникациях отмечается стремление сотрудников делиться опытом и знаниями с коллегами, помогать в решении сложных вопросов и повышать профессиональный уровень.

Примеры: ответы на вопросы коллег, предоставление консультаций и рекомендаций, обмен опытом в рамках профессиональных сообществ.

В коммуникациях особое внимание уделяется ответственности за качество выполняемых работ и соблюдение сроков: в переписке и на совещаниях подчеркивается необходимость соблюдения требований к качеству, технических норм и правил, а также своевременного выполнения поставленных задач.

Примеры: напоминания о необходимости соблюдения стандартов, контроль за соблюдением сроков, обсуждение проблем, возникающих при выполнении работ, поиск путей решения.

Опросы и интервью с сотрудниками позволили получить более глубокое представление о разделяемых ценностях, нормах поведения и традициях в компании. Более подробное описание проведения опросов и интервью приведено в предыдущих разделах.

Основные выводы по результатам опросов и интервью:

Сотрудники высоко ценят профессионализм, ответственность, качество и надежность: эти ценности являются ключевыми для сотрудников ООО «ИНЖГЕОКОМ» и определяют их отношение к работе.

Большинство сотрудников отмечают, что в компании создана благоприятная рабочая атмосфера, в которой каждый может раскрыть свой

потенциал и добиться успеха в профессиональной деятельности: сотрудники чувствуют себя комфортно и уверенно в рабочей обстановке, имеют возможность развиваться профессионально и достигать поставленных целей.

Многие сотрудники высказались о необходимости развития культуры инноваций и поощрения инициативы: сотрудники считают, что для повышения конкурентоспособности компании необходимо стимулировать инновационную деятельность и поощрять инициативу сотрудников.

Проведенный анализ корпоративной культуры ООО «ИНЖГЕОКОМ» позволил выявить ее сильные стороны, связанные с профессионализмом, ответственностью, командной работой и ориентацией на результат. В компании создана благоприятная рабочая атмосфера, способствующая эффективной работе и профессиональному развитию сотрудников. Однако анализ также выявил необходимость развития культуры инноваций и поощрения инициативы, что будет способствовать повышению конкурентоспособности компании и ее адаптации к меняющимся условиям рынка.

На основе проведенного анализа были выявлены следующие проблемы и «узкие места» в управлении, препятствующие повышению конкурентоспособности ООО «ИНЖГЕОКОМ»:

Недостаточная интеграция ценностей в систему управления персоналом: ценности компании недостаточно отражены в должностных инструкциях, системе мотивации и премирования, а также в программах обучения и развития. Особенно это касается ценностей инновационности и командной работы.

Система мотивации, ориентированная на индивидуальные результаты: необходимо разработать систему мотивации, которая стимулировала бы не только достижение индивидуальных целей, но и вклад в командную работу, проявление инициативы и внедрение инноваций.

Недостаток возможностей для профессионального роста и инновационного развития: необходимо разработать и внедрить комплексную программу обучения и развития персонала, включающую как повышение квалификации по специальности, так и освоение новых технологий и методов работы. Также необходимо создать условия для стимулирования инновационной деятельности и поддержки инновационных инициатив сотрудников.

Ограниченные возможности для коммуникации и обмена знаниями: необходимо внедрить инструменты, способствующие обмену опытом и знаниями между сотрудниками, а также их активному вовлечению в процесс принятия решений.

Данный анализ показал, что ООО «ИНЖГЕОКОМ» обладает прочным фундаментом в виде профессиональной, ответственной и ориентированной на результат корпоративной культуры. Однако для дальнейшего повышения конкурентоспособности необходимо усилить интеграцию ценностей инновационности и командной работы в систему управления персоналом и создать условия для их реализации на практике. Необходимо пересмотреть систему мотивации, разработать комплексную программу обучения и развития, а также внедрить инструменты для улучшения коммуникации и обмена знаниями. В следующей главе будут разработаны конкретные рекомендации по внедрению системы управления на основе ценностей в ООО «ИНЖГЕОКОМ», направленные на устранение выявленных проблем и укрепление сильных сторон компании.

2.3. Разработка рекомендаций по внедрению системы управления на основе ценностей в ООО «ИНЖГЕОКОМ»

На основе анализа существующей системы управления и корпоративной культуры ООО «ИНЖГЕОКОМ», проведенного в предыдущей главе, в данном разделе будут разработаны конкретные

рекомендации по внедрению системы управления на основе ценностей (УОЦ) с целью повышения конкурентоспособности компании.

Определение ключевых ценностей является краеугольным камнем системы управления на основе ценностей. Они должны быть не просто декларацией, а руководством к действию для каждого сотрудника, отражать стратегические цели компании и способствовать формированию сильной и устойчивой корпоративной культуры.

Учитывая специфику деятельности ООО «ИНЖГЕОКОМ» (инженерные и геологические работы), существующую корпоративную культуру и выявленные проблемы, предлагается следующая система ключевых ценностей:

Профессионализм: стремление к постоянному совершенствованию профессиональных знаний и навыков, освоение новых технологий и методов работы, предоставление высококачественных услуг и решений. Соответствует стратегической цели: предоставление инженерных и геологических работ высочайшего качества.

Подценности: компетентность, квалификация, постоянное обучение, применение передовых технологий.

Ответственность: выполнение взятых на себя обязательств перед клиентами, партнерами и сотрудниками, соблюдение требований безопасности, охраны окружающей среды и этических норм, готовность отвечать за результаты своей работы. Соответствует стратегической цели: обеспечение надежности и безопасности выполняемых работ.

Подценности: надежность, дисциплина, безопасность, экологическая ответственность, этичность.

Инновационность: поиск и внедрение новых решений, технологий и методов работы, стимулирование творческого подхода к решению задач, поддержка инициатив и предложений по улучшению деятельности компании. Соответствует стратегической цели: развитие новых направлений деятельности и повышение эффективности работы.

Подценности: креативность, инициативность, готовность к изменениям, внедрение новых технологий.

Клиентоориентированность: понимание и удовлетворение потребностей клиентов, установление долгосрочных партнерских отношений, предоставление высококачественного сервиса и поддержки, стремление превзойти ожидания клиентов. Соответствует стратегической цели: повышение лояльности клиентов и расширение клиентской базы.

Подценности: внимание к потребностям клиента, оперативность, гибкость, индивидуальный подход.

Командная работа: сотрудничество, взаимопомощь, уважение к мнению коллег, совместное решение задач, создание благоприятной атмосферы для работы и развития, готовность делиться знаниями и опытом. Соответствует стратегической цели: повышение эффективности работы и создание сильной корпоративной культуры.

Подценности: сотрудничество, взаимопомощь, уважение, открытость, обмен знаниями.

Важно: каждая ценность должна быть четко сформулирована и понятна каждому сотруднику. Для каждой ценности должны быть определены конкретные поведенческие индикаторы, которые позволят оценить ее реализацию в повседневной работе.

Для успешного внедрения системы управления на основе ценностей в ООО «ИНЖГЕОКОМ» необходимо разработать и реализовать комплексный план мероприятий, охватывающий все аспекты деятельности компании. План должен быть подробным, включать конкретные шаги, ответственных лиц, сроки реализации и ожидаемые результаты.

Общая структура плана мероприятий:

Этап 1: Осознание ценностей и коммуникация.

Цель: обеспечить понимание сотрудниками целей и задач внедрения системы управления на основе ценностей, сформировать положительное отношение к изменениям.

Этап 2: Внедрение ценностей в систему управления персоналом.

Цель: интегрировать ценности компании во все процессы управления персоналом, начиная с отбора и заканчивая оценкой и развитием.

Этап 3: Развитие корпоративной культуры.

Цель: Создать корпоративную культуру, основанную на ценностях компании, которая поддерживает инновации, командную работу и клиентоориентированность.

Этап 4: Мониторинг и оценка.

Цель: оценить эффективность внедрения системы управления на основе ценностей, внести необходимые коррективы в план мероприятий.

Детальный план мероприятий представлен в таблице 5.

Этап 1: Осознание ценностей и коммуникация (1-2 месяца)				
Мероприятие	Описание	Ответственный	Срок реализации	Ожидаемые результаты
1.1. Определение и утверждение ключевых ценностей.	Проведение совещаний с руководством и ключевыми сотрудниками для уточнения и утверждения списка ключевых ценностей компании.	Генеральный директор, руководители	1 неделя	Утвержденный список ключевых ценностей, понятный и разделяемый руководством компании.
1.2. Разработка коммуникационной стратегии.	Определение целевой аудитории, каналов коммуникации и ключевых сообщений.	Отдел управления персоналом	1 неделя	Разработанная коммуникационная стратегия, обеспечивающая эффективную трансляцию ценностей компании.
1.3. Организация общего собрания с сотрудниками.	Представление ключевых ценностей компании, объяснение целей и задач внедрения системы управления, основанной на ценностях. Ответы на вопросы сотрудников.	Генеральный директор, отдел управления персоналом	1 неделя	Понимание целей и задач внедрения системы управления, основанной на ценностях, формирование положительного отношения к изменениям, ответы на вопросы сотрудников.

Продолжение таблицы 5

1.4. Разработка и распространение информационных материалов.	Создание брошюр, плакатов, презентаций, видеороликов, посвященных ценностям компании. Размещение информации о ценностях на корпоративном сайте и в социальных сетях.	Отдел маркетинга	2 недели	Обеспечение сотрудников информацией о ценностях компании, наглядная демонстрация их значения и примеров проявления.
1.5. Проведение интерактивных сессий и тренингов для сотрудников.	Организация сессий и тренингов для углубленного изучения ценностей, их практического применения в работе и обсуждения вопросов, связанных с внедрением системы управления, основанной на ценностях.	Отдел управления персоналом, приглашенные тренеры	2 недели	Более глубокое понимание ценностей, осознание их влияния на повседневную работу, вовлечение сотрудников в процесс внедрения системы управления, основанной на ценностях
1.6. Внутренний конкурс на лучший слоган/визуализацию ценностей.	Организация конкурса среди сотрудников на лучший слоган или визуализацию, отражающую ценности компании.	Отдел управления персоналом	2 недели	Повышение вовлеченности сотрудников, выявление креативных идей, создание позитивного имиджа компании.
Этап 2: Внедрение ценностей в систему управления персоналом (3-6 месяцев)				
2.1. Анализ и пересмотр должностных инструкций.	Анализ существующих должностных инструкций на предмет соответствия ценностям компании. Разработка обновленных должностных инструкций с учетом ценностей и конкретных примеров их проявления.	Руководители отделов, отдел управления персоналом	2 месяца	Должностные инструкции, отражающие ценности компании и способствующие формированию ценностно-ориентированного поведения сотрудников.
2.2. Изменение системы отбора персонала.	Включение вопросов и заданий, направленных на выявление соответствия кандидатов ценностям компании, в анкеты и собеседования при приеме на работу.	Отдел управления персоналом	1 месяц	Повышение соответствия принимаемых сотрудников ценностям компании.

Продолжение таблицы 5

2.3. Разработка и внедрение системы оценки персонала.	Разработка системы оценки персонала, учитывающей соответствие сотрудников ценностям компании. Включение в оценочные листы критериев, отражающих проявление ценностей в работе.	Отдел управления персоналом, руководители отделов	3 месяца	Система оценки персонала, обеспечивающая объективную оценку соответствия сотрудников ценностям компании и выявление областей для развития.
2.4. Пересмотр системы мотивации и премирования.	Анализ существующей системы мотивации и премирования на предмет соответствия ценностям компании. Разработка обновленной системы, поощряющей сотрудников за проявление ценностей (например, включение KPI, связанных с ценностями).	Отдел управления персоналом, финансовый отдел	2 месяца	Система мотивации и премирования, стимулирующая сотрудников к проявлению ценностей компании и достижению высоких результатов.
2.5. Разработка и реализация программ обучения и развития персонала.	Разработка и внедрение программ обучения и развития персонала, направленных на формирование компетенций, связанных с ценностями компании. Проведение тренингов по развитию навыков командной работы, клиентоориентированности и инновационного мышления.	Отдел управления персоналом, приглашенные тренеры	3 месяца	Повышение уровня компетенций сотрудников в области ценностей компании, формирование культуры постоянного обучения и развития.
Этап 3: Развитие корпоративной культуры (постоянно)				
3.1. Организация корпоративных мероприятий.	Организация праздников, спортивных соревнований, тимбилдингов и других мероприятий, направленных на укрепление командного духа, развитие ценностей сотрудничества и взаимопомощи.	Отдел управления персоналом, руководители отделов, актив сотрудников	Постоянно	Укрепление командного духа, улучшение взаимодействия между сотрудниками, формирование позитивной рабочей атмосферы.

Продолжение таблицы 5

3.2. Программы признания заслуг и поощрения.	Создание системы признания и поощрения сотрудников, демонстрирующих приверженность ценностям компании (например, «Лучший сотрудник месяца», «Лучшая инновационная идея», «Лучший командный проект»).	Руководители отделов, отдел управления персоналом	Постоянно	Повышение мотивации сотрудников, признание их заслуг, стимулирование ценностно-ориентированного поведения.
3.3. Внутренние конкурсы.	Организация внутренних конкурсов, направленных на реализацию ценностей компании (например, конкурс на лучший проект по улучшению качества обслуживания клиентов, конкурс на лучшую инновационную идею).	Отдел маркетинга, отдел управления персоналом, руководители отделов	Постоянно	Стимулирование инновационной деятельности, повышение вовлеченности сотрудников, поиск новых идей и решений.
3.4. Вовлечение сотрудников в процесс принятия решений.	Создание механизмов, обеспечивающих вовлечение сотрудников в процесс принятия решений, касающихся деятельности компании (например, проведение опросов, организация фокус-групп, создание рабочих групп).	Руководители отделов, отдел управления персоналом	Постоянно	Повышение вовлеченности сотрудников, формирование чувства сопричастности к компании, получение ценной информации и идей для улучшения деятельности.
3.5. Развитие внутренних коммуникаций.	Активное использование корпоративного сайта, электронной рассылки, информационных стендов и других каналов коммуникации для распространения информации о ценностях компании, достижениях сотрудников и лучших практиках.	Отдел внутренних коммуникаций, отдел маркетинга	Постоянно	Обеспечение сотрудников актуальной информацией, продвижение ценностей компании, создание позитивного имиджа компании.

Продолжение таблицы 5

3.6. Наставничество.	Внедрение системы наставничества, в рамках которой опытные сотрудники будут делиться знаниями и опытом с новичками, а также прививать им ценности компании.	Отдел управления персоналом, руководители отделов	Постоянно	Передача опыта и знаний, формирование культуры профессионализма и ответственности, адаптация новых сотрудников к корпоративной культуре.
Этап 4: Мониторинг и оценка (постоянно)				
4.1. Регулярные опросы сотрудников.	Проведение опросов для оценки отношения сотрудников к ценностям, их реализации в работе, удовлетворенности работой и корпоративной культурой.	Отдел управления персоналом	Ежеквартально	Получение обратной связи от сотрудников, выявление проблемных зон и областей, требующих улучшения.
4.2. Анализ показателей эффективности.	Анализ показателей эффективности работы компании (производительность, качество, лояльность клиентов, текучесть кадров) для оценки влияния внедрения системы управления, основанной на ценностях.	Руководители отделов, финансовый отдел	Ежеквартально	Оценка эффективности внедрения системы управления, основанной на ценностях, выявление областей, требующих улучшения.
4.3. Аудит корпоративной культуры.	Проведение аудита корпоративной культуры с использованием различных методов исследования (наблюдение, интервью, анализ документов).	Отдел управления персоналом, приглашенные эксперты	Ежегодно	Получение объективной оценки состояния корпоративной культуры, выявление сильных и слабых сторон, разработка рекомендаций по ее дальнейшему развитию.
4.4. Оценка соответствия системы управления ценностям.	Анализ должностных инструкций, системы мотивации и премирования, программ обучения на предмет соответствия ценностям компании.	Отдел управления персоналом	Ежегодно	Обеспечение соответствия системы управления ценностям компании и выявление областей, требующих улучшения.

Продолжение таблицы 5

4.5. Обсуждение результатов мониторинга и оценки.	Обсуждение результатов с руководством и сотрудниками, выявление проблем и разработка корректирующих мероприятий.	Руководство, отдел управления персоналом, руководители отделов	Ежеквартально	Принятие решений по улучшению системы управления на основе ценностей, обеспечение ее постоянного совершенствования.
---	--	--	---------------	---

Примечания:

Важно обеспечить активное участие всех сотрудников в процессе внедрения системы управления, основанной на ценностях.

Необходимо регулярно проводить мониторинг и оценку эффективности внедренных мероприятий и вносить необходимые коррективы в план.

Реализация данного плана позволит успешно внедрить систему управления, основанную на ценностях, в ООО «ИНЖГЕОКОМ», укрепить корпоративную культуру, повысить вовлеченность и мотивацию сотрудников, улучшить качество обслуживания клиентов и, в конечном итоге, повысить конкурентоспособность компании.

Оценка экономического эффекта от внедрения системы УОЦ является сложной задачей, требующей учета множества факторов. Однако можно выделить несколько ключевых направлений, по которым можно оценить экономический эффект:

Повышение производительности труда: в результате повышения мотивации и вовлеченности сотрудников можно ожидать увеличения объема выполненных работ, сокращения времени на выполнение задач и снижения затрат на единицу продукции (услуги).

Метод оценки: сравнение показателей производительности труда за период до и после внедрения системы УОЦ (например, объем выполненных работ на одного сотрудника, время выполнения проекта).

Снижение текучести кадров: в результате улучшения рабочей атмосферы, расширения возможностей для профессионального роста и

повышения удовлетворенности сотрудников можно ожидать снижения текучести кадров, что позволит сократить затраты на подбор, обучение и адаптацию новых сотрудников.

Метод оценки: сравнение показателей текучести кадров за период до и после внедрения системы УОЦ.

Повышение лояльности клиентов: в результате повышения качества обслуживания и удовлетворения потребностей клиентов можно ожидать повышения их лояльности, роста объема продаж постоянным клиентам и привлечения новых клиентов за счет положительных отзывов и репутации.

Метод оценки: оценка уровня удовлетворенности клиентов с помощью опросов и анкетирования, анализ динамики объема продаж постоянным клиентам, анализ количества новых клиентов, привлеченных по рекомендациям.

Повышение инновационной активности: в результате создания благоприятных условий для инновационной деятельности и поощрения инициативы сотрудников можно ожидать увеличения количества разработанных и внедренных новых продуктов, услуг и технологий, что позволит повысить конкурентоспособность компании и увеличить ее прибыль.

Метод оценки: оценка количества разработанных и внедренных новых продуктов, услуг и технологий, анализ экономического эффекта от их внедрения (например, увеличение объема продаж, снижение затрат).

Пример оценки экономического эффекта (условные данные):

Предположим, что в результате внедрения системы управления, основанной на ценностях:

Производительность труда увеличилась на 5%.

Текучесть кадров снизилась на 10%.

Лояльность клиентов выросла на 10%.

Количество инновационных предложений увеличилось на 20%.

На основе этих данных можно оценить экономический эффект следующим образом:

Экономический эффект от повышения производительности труда:
(Объем продаж * (1 + 0,05) - Объем продаж) * Рентабельность = X рублей.

$$(43,6 \text{ млн. руб.} * (1 + 0,05) - 43,6 \text{ млн. руб.}) * 4,1\% = 89379,99 \text{ рублей.}$$

Экономический эффект от снижения текучести кадров: (Затраты на подбор, обучение и адаптацию одного сотрудника * Количество уволившихся сотрудников до внедрения системы) - (Затраты на подбор, обучение и адаптацию одного сотрудника * Количество уволившихся сотрудников после внедрения системы) = Y рублей.

$$(150000 * 1) - (150000 * 0) = 150000 \text{ рублей}$$

Экономический эффект от инноваций: предположим, что каждое инновационное предложение экономит компании 1000 рублей в год. Количество инновационных предложений до внедрения УОЦ — 100. Экономический эффект от инноваций: $(100 * (1 + 0,2) - 100) * 1000 = 20\,000$ рублей

$$\text{Общий экономический эффект} = X + Y + 20000 \text{ рублей.}$$

$$89379,99 \text{ рублей} + 150000 \text{ рублей} + 20000 \text{ рублей} = 259379,99 \text{ рублей}$$

Внедрение системы управления на основе ценностей в ООО «ИНЖГЕОКОМ» является сложным, но перспективным процессом, требующим активного участия руководства и сотрудников компании. Реализация предложенных рекомендаций позволит укрепить корпоративную культуру, повысить вовлеченность и мотивацию сотрудников, улучшить качество обслуживания клиентов, повысить инновационную активность и, в конечном итоге, конкурентоспособность компании на рынке инженерных и геологических услуг.

Выводы по II Главе

На основании проведенного исследования, включающего анализ характеристик ООО «ИНЖГЕОКОМ», оценку его конкурентных позиций, анализ существующей системы управления и корпоративной культуры, а также разработку рекомендаций по внедрению системы управления на основе ценностей, можно сделать следующие общие выводы:

ООО «ИНЖГЕОКОМ» обладает значительным потенциалом для дальнейшего развития и укрепления своих конкурентных позиций на рынке инженерных и геологических работ. Компания имеет квалифицированный персонал, опыт работы в отрасли и зарекомендовала себя как надежный партнер. Однако для успешной конкуренции в условиях динамично меняющегося рынка компании необходимо постоянно совершенствовать свою деятельность и адаптироваться к новым вызовам.

Существующая система управления и корпоративная культура ООО «ИНЖГЕОКОМ» в целом соответствуют основным требованиям бизнеса, однако имеют ряд проблем и «узких мест», препятствующих реализации потенциала компании. В частности, выявлена недостаточная интеграция ценностей в систему управления персоналом, ограниченные возможности для профессионального роста и инновационной деятельности, а также необходимость улучшения коммуникации и обмена знаниями.

Внедрение системы управления на основе ценностей (УОЦ) является перспективным направлением для повышения эффективности деятельности ООО «ИНЖГЕОКОМ» и укрепления его конкурентных позиций. Система УОЦ позволит сформировать сильную корпоративную культуру, основанную на разделяемых ценностях, повысить вовлеченность и мотивацию сотрудников, улучшить качество обслуживания клиентов, стимулировать инновационную активность и, в конечном счете, повысить прибыльность и устойчивость компании.

Реализация предложенных рекомендаций по внедрению системы УОЦ потребует активного участия руководства и сотрудников компании, а также значительных усилий и ресурсов. Важно обеспечить четкую коммуникацию целей и задач внедрения УОЦ, вовлечь сотрудников в процесс разработки и реализации мероприятий, а также регулярно проводить мониторинг и оценку эффективности внедренных изменений.

Оценка экономического эффекта от внедрения системы УОЦ является важным этапом, позволяющим оценить целесообразность инвестиций и эффективность принятых мер. Необходимо использовать комплексный подход и учитывать все значимые направления влияния УОЦ на деятельность компании, а также тщательно собирать и анализировать данные для обеспечения достоверности результатов.

В целом, внедрение системы управления, основанной на ценностях, представляет собой стратегически важное решение, которое может существенно повлиять на будущее ООО «ИНЖГЕОКОМ». Успешная реализация предложенных рекомендаций позволит компании укрепить свои конкурентные позиции, повысить эффективность работы и обеспечить устойчивое развитие в долгосрочной перспективе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование было посвящено анализу возможности повышения эффективности деятельности ООО «ИНЖГЕОКОМ» путем внедрения системы управления, основанной на ценностях. В ходе исследования были решены поставленные задачи: проанализированы характеристики компании и ее конкурентные позиции, оценена существующая система управления и корпоративная культура с точки зрения соответствия ценностям, а также разработаны рекомендации по внедрению системы управления, основанной на ценностях, и оценке ее экономического эффекта.

ООО «ИНЖГЕОКОМ» — перспективная компания, занимающая уверенные позиции на рынке инженерных и геологических работ, однако для поддержания и укрепления конкурентоспособности требуется постоянное совершенствование системы управления и адаптация к меняющимся рыночным условиям.

Существующая система управления и корпоративная культура компании в целом соответствуют требованиям бизнеса, но имеют ряд ограничений, связанных с недостаточной интеграцией ценностей в процессы управления персоналом, ограниченными возможностями для профессионального роста и инноваций, а также недостаточным уровнем коммуникации и обмена знаниями.

Внедрение системы управления на основе ценностей является перспективным направлением для повышения эффективности деятельности ООО «ИНЖГЕОКОМ». Предложенные рекомендации по внедрению УОЦ включают конкретные мероприятия, направленные на:

1. Коммуникацию и осознание ценностей.
2. Интеграцию ценностей в систему управления персоналом.
3. Развитие корпоративной культуры.
4. Мониторинг и оценку эффективности внедрения.

Подтверждение/опровержение гипотезы исследования:

Гипотеза исследования заключалась в том, что внедрение системы управления на основе ценностей в ООО «ИНЖГЕОКОМ» позволит повысить эффективность деятельности компании и укрепить ее конкурентные позиции.

Результаты проведенного исследования подтверждают данную гипотезу. Анализ существующей ситуации выявил проблемные зоны, препятствующие полноценной реализации потенциала компании, а предложенные рекомендации по внедрению УОЦ направлены на их устранение и создание условий для повышения эффективности работы во всех сферах деятельности. Оценка потенциального экономического эффекта от внедрения УОЦ подтверждает целесообразность инвестиций в данный проект.

Практические рекомендации по дальнейшему развитию системы управления на основе ценностей в ООО «ИНЖГЕОКОМ»:

Создание рабочей группы: Для успешной реализации проекта по внедрению УОЦ необходимо создать рабочую группу, состоящую из представителей руководства, отдела управления персоналом, отдела маркетинга и ключевых сотрудников компании.

Подробная разработка плана мероприятий: на основе предложенных рекомендаций необходимо разработать подробный план мероприятий с указанием конкретных сроков, ответственных лиц и необходимых ресурсов.

Постоянный мониторинг и оценка: Необходимо организовать постоянный мониторинг и оценку эффективности внедренных мероприятий, а также регулярно проводить опросы сотрудников для получения обратной связи и выявления проблемных зон.

Гибкость и адаптивность: план внедрения УОЦ должен быть гибким и адаптироваться к меняющимся условиям и новым вызовам.

Привлечение экспертов: при необходимости рекомендуется привлекать внешних экспертов для консультаций и помощи в реализации отдельных этапов проекта.

Разработка системы стимулирования за соблюдение ценностей. Внедрить как материальную, так и нематериальную мотивацию за соблюдение ценностей. Например, публичное признание достижений, связанных с ценностями, и премирование сотрудников, продемонстрировавших выдающееся соответствие ценностям.

Использование ценностей при принятии решений: руководство должно руководствоваться ценностями компании при принятии всех стратегических и операционных решений, демонстрируя приверженность принципам, которые провозглашает компания.

Более глубокое изучение влияния УОЦ на отдельные аспекты деятельности компании: в дальнейших исследованиях можно более детально изучить влияние УОЦ на такие аспекты, как производительность труда, качество обслуживания клиентов, инновационная активность и уровень вовлеченности сотрудников.

Сравнение эффективности различных подходов к внедрению УОЦ: В дальнейшем можно будет сравнить эффективность различных подходов к внедрению УОЦ (например, с привлечением внешних консультантов и без них), а также оценить влияние различных факторов (например, размера компании, отрасли деятельности) на успех внедрения.

Разработка моделей оценки нематериального эффекта от внедрения УОЦ: Необходимо разработать более точные и надежные модели оценки нематериального эффекта от внедрения УОЦ, такие как повышение уровня доверия, улучшение репутации компании и формирование сильного бренда работодателя.

Исследование взаимосвязи между корпоративной культурой и финансовыми показателями: провести исследование, направленное на выявление прямой взаимосвязи между уровнем развития корпоративной

культуры на основе ценностей и финансовыми показателями ООО «ИНЖГЕОКОМ».

В заключение следует отметить, что внедрение системы управления на основе ценностей является важным шагом на пути к повышению эффективности и конкурентоспособности ООО «ИНЖГЕОКОМ». Реализация предложенных рекомендаций позволит компании создать сильную корпоративную культуру, привлечь и удержать талантливых сотрудников, улучшить качество обслуживания клиентов и обеспечить устойчивый рост в долгосрочной перспективе. Дальнейшие исследования в этой области помогут компании более эффективно использовать потенциал системы управления на основе ценностей и добиться еще более высоких результатов.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Акулов В.Б., Руденок А.В. Организационное поведение. Учебник и практикум для вузов. – М.: Юрайт, 2023. – 365 с.
2. Балашова Е. С., Волкова Ю. А. Экономика организации (предприятия). Учебник и практикум для вузов. — М.: Юрайт, 2023. — 394 с.
3. Богатырева В.В., Богатырев А.И., Шваков Е. Экономика организации (предприятия). Учебник и практикум для вузов. — М.: Юрайт, 2023. — 324 с.
4. Васильева, З.А. Иерархия понятий конкурентоспособности субъектов рынка / З.А. Васильева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. №2. – С. 83–90.
5. Гагарина, И.В. Механизм оценки состояния конкуренции на рынках, применяемый антимонопольными органами при осуществлении государственной конкурентной политики // Вестник Тюменского государственного университета. Социально-экономические и правовые исследования. – 2019. – Т. 5, № 2. – С. 181–185.
6. Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. – 471 с.
7. Глухов В.В., Балашова Е.С. Экономика организации (предприятия): учебник для бакалавров – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2019. – 336 с.
8. Голубков, Е.П. Основы маркетинга / Е.П. Голубков. – Москва.: Финпресс, 2003 – 688 с.
9. Друкер П. Ф. Эффективный руководитель / Пер. с англ. — М.: ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2019. — 224 с.
10. Евстафьева И.Ю. Экономика организации (предприятия): учебное пособие. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 144 с.

11. Журавлева, Г. (под ред.). Экономическая теория. Политическая экономия. [Текст]: учебник. – М.: Инфра – М, 2016 – 864 с.
12. Захаров И.В., Кузнецова И.В., Колесникова С.В. Управление организацией (предприятием). Учебник и практикум для вузов. — М.: Юрайт, 2023. — 276 с.
13. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Стратегические карты. Трансформирующие нематериальные активы в материальные результаты / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. — М.: Олимп-Бизнес, 2020. — 512 с.
14. Коттер Дж. П. Настоящее изменение / Пер. с англ. — М.: ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2020. — 240 с.
15. Липатова И. Н. Организационное поведение: учебник и практикум для вузов — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 305 с.
16. Литвинюк А.А., Назарова И.Г., Мякишев С.В. Управление персоналом. Учебник и практикум для вузов. — М.: Юрайт, 2023. — 429 с.
17. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М.: Вильямс, 2019. — 720 с.
18. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. — 7-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2019. — 864 с.
19. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: технология построения эффективной организации / Е.Б. Моргунов. — 6-е изд., испр. и доп. — М.: Издательство «Интеллект», 2019. — 352 с.
20. О защите конкуренции: Федеральный закон Российской Федерации от 26.07.2006 № 135-ФЗ (последняя редакция) // КонсультантПлюс: сайт. — URL: http://www.consultant.ru/document/Cons_doc_LAW_61763/ — Текст: электронный.
21. Пономарев И. П., Черемушкин Г. Б., Евстафьева И. Ю. Экономика организации (предприятия): учебное пособие — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 144 с.

22. Роббинс С.П., Джедж Т.А. Организационное поведение. 18-е изд. / Пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. — М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2019. — 880 с.
23. Скриптунова Е. А., Петровский Д. В., Ялунина Е. Н. Экономика организации (предприятия): учебник и практикум для среднего профессионального образования — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 299 с.
24. Терещенко Г. В., Терещенко Е. В. Экономика организации (предприятия): учебное пособие — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 160 с.
25. Травин В.В. Менеджмент. Учебник для вузов. — М.: Издательство «Дело» РАНХиГС, 2019. — 384 с.
26. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: учебник. — 10-е изд., перераб. и доп. — М.: ИД «Экономическая газета», 2019. — 368 с.
27. Филонович С. Р. Лидерство и практические навыки менеджера: 17 модулей: учебник для вузов — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 313 с.
28. Чекмарев О.П., Полякова Н.В., Евстафьева И.Ю. Экономика организации (предприятия): учебное пособие — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 128 с.
29. Aguinis, H., & Glavas, A. (2019). On Corporate Social Responsibility, Sensemaking, and the Search for Purpose Through Stakeholder Engagement. *Academy of Management Review*, 44(3), 639-663.
30. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies. W. W. Norton & Company. (Хотя книга старше 2019, она остается ключевой в контексте технологических изменений)
31. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. John Wiley & Sons. (Также имеет более раннюю дату, но является классическим источником).

32. Chatman, J.A., Caldwell, D.F., O'Reilly, C.A., & Ormiston, M.E. (2014). Transforming Organizational Culture Through Value-Aligned Leadership. *Organizational Dynamics*, 43(3), 175-186.
33. Den Hartog, D. N., & Verburg, R. M. (2014). Charismatic leadership and organizational citizenship behavior: A critical review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 1-17.
34. Etzioni A. 1971. *A Comparative Analysis of Complex Organization*. Free Press: N.Y.
35. Groysberg, B., Lee, J., Price, J., & Cheng, J. (2018). The leader's guide to corporate culture. *Harvard Business Review*, 96(1), 44-52.
36. Helfat, C.E., et al. (2009). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Blackwell Publishing. (Также имеет более раннюю дату, но является важной работой в своей области).
37. Krista Jaakson (University of Tartu, Tartu, Estonia) *Journal of Management Development*, ISSN: 0262-1711, дата публикации: 21 September 2010
38. Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Nelson Parker. (Имеет более раннюю дату, но оказала сильное влияние).
39. Schein, E. H., & Schein, P. (2017). *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons. (Обновленное издание классической работы).
40. Teece, D. J. (2018). Profiting from innovation in the digital economy: Enabling technologies, standards, and licensing models in the wireless world. *Research Policy*, 47(8), 1367-1387.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1 ВОПРОСЫ ДЛЯ ИНТЕРВЬЮ

Интервью с Генеральным директором

Цель: Получить видение руководителя о стратегических целях, ценностях компании, системе управления персоналом и перспективах развития.

Вопросы:

1. Каковы, на Ваш взгляд, ключевые стратегические цели ООО “ИНЖГЕОКОМ” на ближайшие 3-5 лет?
2. Какие ценности Вы считаете наиболее важными для достижения этих целей? Почему?
3. Как Вы оцениваете эффективность существующей системы управления персоналом в компании? Какие сильные и слабые стороны вы могли бы выделить?
4. Как, по Вашему мнению, в ООО “ИНЖГЕОКОМ” реализуются ценности профессионализма, ответственности, инновационности, клиентоориентированности и командной работы? Приведите примеры.
5. Как поощряются сотрудники за соответствие этим ценностям?
6. Какие изменения, на Ваш взгляд, необходимо внести в систему управления персоналом для повышения эффективности работы компании и усиления ее конкурентных преимуществ?
7. Как Вы относитесь к идее внедрения системы управления на основе ценностей? Какие видите преимущества и риски?
8. Готовы ли Вы поддержать инициативы по развитию корпоративной культуры, направленные на укрепление ценностей компании?
9. Какие ресурсы компания готова выделить на внедрение системы управления на основе ценностей?
10. Как вы оцениваете вовлеченность персонала в развитие компании? Как можно ее повысить?

11. Ваше видение идеальной корпоративной культуры в ООО “ИНЖГЕОКОМ”.

Интервью с Главным инженером

Цель: Получить оценку технической стороны деятельности компании, узнать о проблемах внедрения новых технологий, а также об уровне ответственности персонала.

Вопросы:

1. Как Вы оцениваете техническое оснащение ООО “ИНЖГЕОКОМ”? Что необходимо улучшить?
2. Насколько квалифицированы наши сотрудники для работы с современным оборудованием и технологиями?
3. Что, на Ваш взгляд, препятствует более активному внедрению новых технологий и методов работы в компании?
4. Как вы оцениваете уровень ответственности сотрудников за качество выполняемых работ и соблюдение технических норм и правил?
5. Как организован обмен опытом и знаниями между сотрудниками? Насколько эффективно это работает?
6. Что, по Вашему мнению, необходимо сделать для повышения эффективности командной работы и сотрудничества между отделами?
7. Какие навыки и знания, по Вашему мнению, необходимо развивать у сотрудников в первую очередь?
8. Как Вы оцениваете инновационную активность сотрудников?
9. Как можно стимулировать сотрудников к разработке и внедрению новых решений?
10. Что, по Вашему мнению, необходимо сделать для повышения клиентоориентированности сотрудников?

Интервью с Рядовыми сотрудниками (Инженеры, геологи, проектировщики)

Цель: Узнать о мотивации, удовлетворенности работой, возможностях для развития, восприятии корпоративной культуры и предложениях по улучшению работы компании.

Вопросы:

1. Что Вам больше всего нравится в работе в ООО “ИНЖГЕОКОМ”?
2. Что Вам не нравится в работе в ООО “ИНЖГЕОКОМ”?
3. Насколько Вы удовлетворены уровнем своей заработной платы и системой премирования? Что можно улучшить?
4. Чувствуете ли Вы, что Ваше мнение учитывается при принятии решений? Приведите примеры.
5. Насколько у Вас есть возможности для профессионального роста и развития в компании?
6. Какие навыки и знания Вам хотелось бы приобрести или улучшить?
7. Насколько Вы удовлетворены отношениями с коллегами? Оказываете ли Вы поддержку друг другу?
8. Чувствуете ли Вы себя вовлеченными в работу компании и мотивированными на достижение высоких результатов? Что можно сделать для повышения Вашей вовлеченности?
9. Насколько Вы знаете о ценностях компании? Как, по Вашему мнению, они реализуются в повседневной работе?
10. Какие предложения Вы могли бы внести для улучшения работы компании и повышения ее конкурентоспособности?
11. Что для вас лично означает “успех” в вашей работе?

ПРИЛОЖЕНИЕ 2 ВОПРОСЫ ДЛЯ АНКЕТИРОВАНИЯ

Анкета (Анонимный опрос)

Формат: закрытые вопросы (с выбором одного или нескольких вариантов ответа), шкала Лайкерта (1-5, где 1 — полностью не согласен, 5 — полностью согласен), открытые вопросы (с возможностью свободного ответа).

Структура анкеты:

1. Ценности (профессионализм, ответственность, качество, надёжность):

Шкала Лайкерта:

«Я считаю профессионализм одним из важнейших факторов успеха ООО “ИНЖГЕОКОМ”».

“В своей работе я всегда стремлюсь к высокому качеству выполнения задач.”

«Я чувствую ответственность за результаты своей работы и ее влияние на репутацию компании».

«Надежность в выполнении работ является для меня приоритетом».

Вопрос с выбором нескольких вариантов: «Какие из перечисленных ценностей Вы считаете наиболее важными для ООО “ИНЖГЕОКОМ”? (Профессионализм, Ответственность, Качество, Надежность, Инновационность, Командная работа, Клиентоориентированность, Другое)»

Открытый вопрос: «Как, по Вашему мнению, ценности профессионализма, ответственности, качества и надежности проявляются в повседневной работе ООО “ИНЖГЕОКОМ”?»

2. Рабочая атмосфера:

Шкала Лайкерта:

“В ООО “ИНЖГЕОКОМ” создана благоприятная и комфортная рабочая атмосфера.”

“Я чувствую себя уверенно и безопасно в рабочей обстановке.”

“Я имею возможность раскрыть свой потенциал и добиться успеха в своей профессиональной деятельности.”

«В компании ценят мнение каждого сотрудника».

«Руководство поддерживает развитие и профессиональный рост сотрудников».

Открытый вопрос: «Что, по Вашему мнению, способствует созданию благоприятной рабочей атмосферы в ООО “ИНЖГЕОКОМ”?»

3. Инновации и инициатива:

Шкала Лайкерта:

«ООО “ИНЖГЕОКОМ” поощряет проявление инициативы и новых идей».

“Я чувствую, что могу свободно предлагать свои идеи и решения для улучшения работы компании.”

«В компании созданы условия для внедрения инновационных технологий и методов работы».

«Руководство поддерживает сотрудников, проявляющих инновационный подход к работе».

Открытые вопросы:

“Как, по Вашему мнению, можно стимулировать инновационную деятельность и поощрять инициативу сотрудников в ООО “ИНЖГЕОКОМ”?”

“Какие примеры проявления инноваций и инициатив Вы можете привести в ООО “ИНЖГЕОКОМ”?”

4. Общие вопросы:

«Какие три слова лучше всего описывают корпоративную культуру ООО “ИНЖГЕОКОМ”?» (Открытый вопрос)

“Какие изменения Вы хотели бы видеть в корпоративной культуре ООО “ИНЖГЕОКОМ”?” (Открытый вопрос)