

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

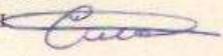
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМИ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ В
УСЛОВИЯХ ПРИТОКА РАБОЧЕЙ СИЛЫ НОВОГО ТИПА

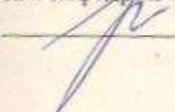
Выпускная квалификационная работа
по направлению 38.03.02. Менеджмент

Профессиональная направленность: «Управление человеческими
ресурсами»

Форма обучения заочная

Выполнила:
студент группы ЗФ-509-114-5- 1
Смирнов Даниил Олегович 

Научный руководитель:
Федосеев Андрей Васильевич, к.э.н.,
доцент кафедры Э,УиП ПШИИ 

Проверка на объем заимствований:
82,1 % авторского текста
Работа рекомендована к защите
рекомендована/не рекомендована
« 28 » августа 2022 г.
зав. кафедрой ЭУиП
 Рябчук П.Г.

г. Челябинск
2022

ОГЛАВЛЕНИЕ

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВЛИЯНИЯ ЦЕННОСТНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРИБЫЛЬНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ.....	6
1.1. Состояние проблемы обеспечения прибыльности организации в существующей теории и практике менеджмента.....	6
1.2. Особенности ценностного управления в организации.....	20
1.3. Влияние ценностного управления на прибыльность организации.....	29
Выводы по 1-ой главе.....	45
ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО РЕАЛИЗАЦИИ ЦЕННОСТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ООО СО «СПЕЦТЕНДЕР».....	48
2.1. Анализ эффективности реализации процесса ценностного управления в ООО СО «СПЕЦТЕНДЕР».....	48
2.2. Рекомендации по реализации процесса ценностного управления в ООО СО «СПЕЦТЕНДЕР».....	56
Выводы по 2-ой главе.....	65
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	67
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	71
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	77

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Переход России на инновационный социально ориентированный путь развития является сложным процессом. Инновационная экономика может сформироваться лишь в определенном социальном контексте, базирующемся на инновационной культуре, основанной на гуманистических идеалах. Успех реализации стратегии, в первую очередь, лежит на корпорациях, выступающих основным фактором стабилизации и движущей силой российской экономики. Эффективность достижения целей корпоративными участниками зависит от уровня интегрированности их интересов в процесс функционирования.

Интеграция должна делать акцент на ценностной системе и проявлять тенденции к повышению упорядоченности, однородности, согласованности и коллективизму, обеспечивать органическое соединение гетерогенных элементов организации, гармонизацию связей между ними, дающую системную целостность и синергетический эффект. Для эффективного объединения многоуровневых целеустремленных систем необходимо, обеспечение сбалансированности ценностных систем ее участников. В силу данных причин в настоящее время успех корпоративных участников напрямую зависит от нравственных установок и моделей поведения ее сотрудников.

Необходимость наполнения ценностным содержанием повседневной реальности свидетельствует о том, что современное развитие экономического пространства связано с преобразованием существующих моделей менеджмента.

Ценностному управлению посвящены работы таких известных зарубежных ученых, как А. Чандлер, И. Ансофф, М.Х. Мескон, В. Вудкок, Б. Карлоф, В. Ховард и др. Кроме того, данной проблеме уделено значительное внимание и отечественных ученых, таких, как Т.Ю. Базаров, О.С. Виханский, Г.Я. Гольдштейн, Ю.Ф. Гордиенко, А.П. Егоршин, Н.И. Кабушкин, А.Я. Кибанов, Е.В. Маслов, А.И. Наумов, Ю.Г. Одегов, Ю.М. Осипов, А.Г. Поршневу, З.П. Румянцеву, Э.А. Уткин и др.

Основанные на иерархическом управлении, они создали весьма неустойчивую основу для деятельности современных корпораций. Необходим инструмент управления, который позволит связать рыночный потенциал организации с ценностной основой ее сотрудников.

Проблема исследования состоит в поиске эффективных путей реализации ценностного управления в организации для обеспечения ее прибыльности.

Актуальность данной проблемы, недостаточность ее разработанности, как в теоретическом, так и в методическом аспекте послужили основой для **выбора темы** нашего исследования: «Влияние ценностного управления на прибыльность организации».

Объект исследования: процесс обеспечения прибыльности организации.

Предмет исследования: влияние ценностного управления на прибыльность организации.

Цель исследования: теоретическое обоснование и разработка рекомендаций по реализации процесса ценностного управления в ООО СО «СПЕЦТЕНДЕР».

Задачи исследования:

1. Изучить состояние проблемы обеспечения прибыльности организации в существующей теории и практике менеджмента.
2. Рассмотреть особенности ценностного управления в организации.
3. Выявить влияние ценностного управления на прибыльность организации.
4. Осуществить анализ эффективности реализации процесса ценностного управления в ООО СО «СПЕЦТЕНДЕР».
5. Разработать рекомендации по реализации процесса ценностного управления в ООО СО «СПЕЦТЕНДЕР».

Теоретико-методологической основой исследования явились труды ведущих российских и зарубежных ученых в области ценностного управления: Акоффа Р.Л., Антонова В.Г., Беляевой И.Ю., Винслава Ю., Гуркова И.Б.,

Капитонова Э.А., Лагунова Л.Б., Питерса Т., Пригожина А.И., Радугина А.Д. и др.; в области становления развития ценностного управления: Армстронга М., Вейла П., Веснина В.Р., Виханского О.С., Громовой О.Н., Трошева И.В., Камерона К., Кармина А., Латфуллина Г.Р., Мильнера Б.З., Максименко А.А., Найджела Дж. Холдена, Румянцевой З.П. и др.

Практическая значимость исследования, представленного в работе, заключается в разработке рекомендаций, позволяющих повысить эффективность ценностного управления в организациях.

Методы исследования: изучение литературных источников, наблюдение, опрос, анализ, синтез.

База исследования: г. Челябинск, ул. Ферросплавная, д. 126, оф. 2303
+7 (351) 723 06 10. Общество с ограниченной ответственностью
Специализированная организация «СПЕЦТЕНДЕР» (ООО СО
«СПЕЦТЕНДЕР»).

Структура исследования: наша работа состоит из введения, 2-х глав и заключения.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВЛИЯНИЯ ЦЕННОСТНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРИБЫЛЬНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. СОСТОЯНИЕ ПРОБЛЕМЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРИБЫЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ В СУЩЕСТВУЮЩЕЙ ТЕОРИИ И ПРАКТИКЕ МЕНЕДЖМЕНТА

Прибыль – это показатель, который характеризует абсолютную эффективность деятельности организации. Финансовую базу для самофинансирования, решения проблем социально-экономического развития организации, расширенного воспроизводства и материального поощрения персонала создает рост прибыли. Для того чтобы объяснить экономическую сущность прибыли необходимо рассмотреть интерпретацию данного понятия несколькими учеными.

Основоположники английской экономической школы А. Смит и Д. Рикардо видели источник прибыли в производстве [27, с. 27].

Д. Рикардо исходили из положения о том, что прибыль зависит от высокой или низкой заработной платы, а заработная плата – от цены предметов жизненной необходимости. Как и в случае с заработной платой, в условиях свободной конкуренции, Д. Рикардо, считал, что прибыль имеет естественную тенденцию падать, но эта тенденция, приостанавливается через повторные промежутки времени благодаря усовершенствованиям в машинах, применяемых в производстве предметов жизненной необходимости, и таким образом способных понизить цену предметов первой необходимости рабочего. Величина прибыли при этом определяется только величиной капитала и не связана с заработной платой [46].

Развивая теорию трудовой стоимости, А. Смит подчеркивает, что **прибыль** – это продукт труда, присваиваемый капиталистом. Поэтому стоимость, которую рабочие прибавляют к стоимости материалов, распадается сама в этом случае на две части, из которых одна идет на оплату их заработной платы, а

другая – на оплату прибыли их предпринимателя на весь капитал, который он авансировал в виде материалов и заработной платы [39, с.117].

Д. Кларк рассматривал прибыль с точки зрения трудового дохода предпринимателя [7].

По определению Й. Шумпетера предпринимательская прибыль выступает как вознаграждение за техническое усовершенствование и успешную предпринимательскую деятельность и утверждал, что доходы, получаемые с помощью новых технических усовершенствований, и составляют прибыль [46]. По мнению одного из величайших экономистов мира, К. Маркса **прибыль** – это превращенная форма прибавочной стоимости, порожденная всем авансированным капиталом. Труд наемных работников, занятых в сфере материального производства, К. Маркс считал источником прибавочной стоимости. Своим трудом рабочий создает стоимость большую, чем стоит его рабочая сила [39, с.125].

С развитием экономической науки постоянно изменялось и усложнялось понятие прибыли. Анализ современных научных трудов экономической литературы так же говорит об отсутствии единого понимания понятия прибыли. В таблице 1 представлены современные подходы к определению данного понятия.

Таблица 1–Подходы к определению понятия «прибыль» [52. с. 176]

Авторы, источники	Определение прибыли
Большой экономический словарь [5]	Превышение доходов от продажи товаров и услуг над затратами на производство и продажу этих товаров и услуг
Финансово-кредитный энциклопедический словарь [28]	Разница между доходами, полученными от реализации продукции, основных средств и иного имущества, выполненных работ, оказываемых услуг, внереализационной деятельности, и начисленной суммой затрат на производство, реализацию продукции и осуществление других видов деятельности
И. А. Бланк [31]	Выраженный в денежной форме чистый доход предпринимателя на вложенный капитал, характеризующий его вознаграждение за риск осуществления предприятием деятельности, разность между совокупным доходом и совокупными затратами в процессе осуществления предпринимательской деятельности

Окончание таблицы 1

1	2
Н. Б. Клишевич [36]	Конечный положительный финансовый результат предприятия, представляющий собой реализованную часть чистого дохода, созданного прибавочным трудом
Д. С. Моляков [19]	Денежное выражение части стоимости прибавочного продукта
Г. В. Савицкая [23]	Часть чистого дохода, непосредственно получаемого субъектами хозяйствования в процессе реализации продукции
Н. Н. Селезнева [24]	Чистый доход предпринимателя на вложенный капитал, разность между совокупным доходом и совокупными затратами в процессе хозяйственной деятельности

Исходя из анализа определения прибыли, представленного в таблице 1 можно подытожить, что в экономической литературе под прибылью понимается:

- денежное выражение части стоимости прибавочного продукта;
- чистый доход предпринимателя на вложенный капитал;
- разность между совокупными доходами и совокупными затратами;
- конечный положительный финансовый результат предприятия.

В российском законодательстве определение прибыли дается в части второй Налогового кодекса Российской Федерации.

Прибылью признаются: для организаций – полученные доходы, уменьшенные на величину произведенных расходов; для иностранных организаций, осуществляющих деятельность в Российской Федерации через постоянные представительства – полученные через эти постоянные представительства доходы, уменьшенные на величину произведенных этими постоянными представительствами расходов; для иных иностранных организаций – доходы, полученные от источников в Российской Федерации [1].

Проанализировав научные труды, экономическую литературу и законодательные акты, можно сформировать следующее комплексное определение прибыли – это экономическая категория, представляющая собой обобщающий показатель финансовых результатов хозяйственной деятельности, который определяется как разность между доходами предприятия и расходами, связанными с осуществлением данной деятельности, исчисленная в денежном выражении.

Прибыль предприятия, являясь важнейшей категорией рыночных

отношений, выполняет ряд функций: оценочная, стимулирующую и фискальную. Содержание вышеуказанных функций раскроем в таких аспектах, как:

– оценочная функция, заключается в том, что конечный финансовый результат характеризует эффективность производства, а также качество и востребованность производимой продукции [14, с. 161]. Данная функция отражает уровень дохода предприятия, при этом необходимо следит за тем, чтобы уровень прибыли его фирмы, не сокращался. При этом нужно учесть, что на уровень прибыли и ее изменение влияет очень много факторов, которые не всегда зависят от самой фирмы. Так, например, на уровень прибыли влияет общая конъюнктура рынка и цены на сырье и топливно-энергетические ресурсы, но при этом предприятие никак на данные факторы повлиять не может;

– стимулирующая функция заключается в том, что прибыль является основным источником собственных денежных средств предприятия [15, с.161]. Это значит, что за счет полученной прибыли происходит обеспечение самофинансирования. После уплаты всех налогов и сборов в распоряжении организации остается чистая прибыль, из которой происходит финансирование необходимых мероприятий, направленных на расширение производства, увеличение научно-технического и социального развития организации, материальное поощрение сотрудников. При этом руководитель должен понимать, что часть полученной прибыли надо направлять на развитие своего бизнеса, только так можно обеспечить развитие производства и, как следствие, рост доходов.

Важно акцентировать внимание на то, что в условиях экономической нестабильности монопольное положение некоторых товаропроизводителей приводит к получению доходов, главным образом, за счет повышения цен на свою продукцию. А это негативно отражается на экономике страны в целом;

– фискальная функция характеризуется тем, что прибыль – это одни из основных источников отчислений в государственные и региональные бюджеты, а также во внебюджетные фонды. Средства в бюджеты поступают в виде налогов

и используется государством в качестве источника финансирования выполнения государством своих основных функций, удовлетворения общественных потребностей и на осуществление государственных производственных, инвестиционных, социальных и научно-технических программ [50, с. 8].

В экономике принято выделять две основные формы прибыли: бухгалтерская прибыль; экономическая прибыль.

Главным критерием определения реальной доходности организаций считают величину экономической прибыли [59, с. 8].

Экономическая прибыль возникает тогда, когда общая выручка превышает все внешние и внутренние расходы. Экономическая прибыль понимается как разность между общей выручкой и внешними и внутренними издержками, при этом в число внутренних издержек включают и нормальную прибыль предпринимателя.

Прибыль, определяемая на основании данных бухгалтерского учета, представляет собой разницу между доходами от различных видов деятельности и внешними издержками.

В настоящее время в бухгалтерском учете выделяют пять видов (этапов) прибыли: валовая прибыль, прибыль (убыток) от продаж, прибыль (убыток) до налогообложения, прибыль (убыток) от обычной деятельности, чистая прибыль (нераспределённая прибыль (убыток) отчётного периода) [32, с. 240].

Прибыль как конечный финансовый результат деятельности предприятия представляет собой положительную разницу между общей суммой доходов и затратами (расходами) на производство и реализацию продукции с учетом других хозяйственных операций. Порядок формирования прибыли показан на рисунке 1.

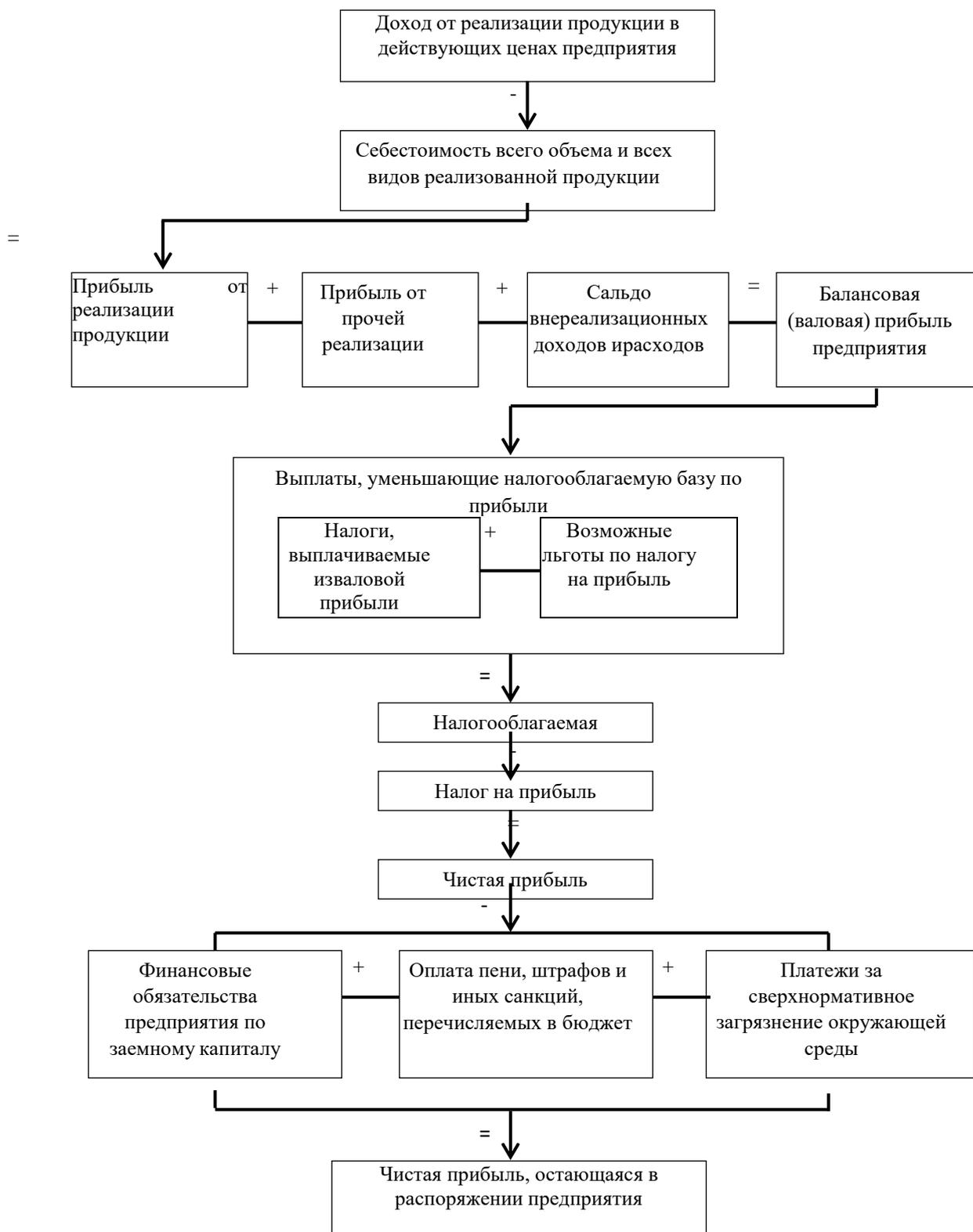


Рисунок 1 – Структурно-логическая схема формирования прибыли организации

В рыночной экономике признание доходов и расходов не зависит от факта получения или уплаты денежных средств. Денежные потоки обособляются от

движения и оценки активов [43, с. 44].

Прибыль (убыток) от продажи продукции (работ, услуг) определяется как разница между выручкой от продажи без НДС и акцизов и затратами на производство и продажу, включенными в себестоимость.

При распределении выручки от реализации выделяют несколько видов прибыли: валовую, балансовую, налогооблагаемую, чистую и нераспределенную. [12].

Валовая прибыль определяется как один из промежуточных видов прибыли, показываемых в отчете о финансовых результатах [1]. Соответственно, определяется она по данным бухгалтерского учета и представляет собой выручку от основного вида (видов) деятельности, уменьшенную на себестоимость всего объема и всех видов реализованной продукции [4, с. 68].

Прибыль до налогообложения (балансовая) выступает в качестве конечного финансового результата, отражаемого в балансе предприятия и выявленного на основании бухучета всех хозяйственных операций предприятия и оценки статей баланса. Таким образом, балансовая прибыль рассчитывается по формуле 1:

$$П_{б} = П_{п} + С_{д}, (1)$$

где $П_{п}$ – прибыль (убыток) от продаж продукции (выполнения работ, оказания услуг);

$С_{д}$ – сальдо от внереализационных доходов и расходов.

При расчете балансовой прибыли необходимо учесть, что ее себестоимость не входят коммерческие, управленческие и прочие расходы.

Также в процессе деятельности можно получить еще один вид прибыли организации – прямую прибыль. Она достигается путем вкладывания капитала в иные организации. Виды прибыли организации также делятся и по составу формирующих ее элементов на валовую (маржинальную), прибыль до налогообложения, от продаж и чистую.

Валовая маржа – разница между переменными затратами и суммой выручки-нетто [37, с. 192].

Прибыль от продаж – это показатель, который оценивает функционирование и эффективность организации. Уровень прибыли должен быть достаточным для осуществления нормальной деятельности.

Эффективность деятельности можно оценить путем сравнения прибыли отчетного периода с показателями предыдущих периодов. Если прибыль возросла, то организация сработала эффективно.

Показатель прибыли от продаж рассчитывается разностью валовых доходов и управленческих, коммерческих расходов по формуле 2:

$$\Pi_{\text{пр}} = \Pi_{\text{вал}} - P_{\text{у}} - P_{\text{к}}, (2)$$

где $P_{\text{у}}$ - расходы на управление; $P_{\text{к}}$ - коммерческие расходы.

Прибыль от прочей реализации представляет собой прибыль, полученную от реализации основных фондов и другого имущества, нематериальных активов. Прибыль от прочей реализации определяется как разница между выручкой от реализации и затратами на эту реализацию. Так же к прочей реализации предприятия относятся не включаемые в объем реализуемой продукции основной деятельности работы и услуги непромышленного характера, в том числе по капитальному ремонту и по капитальному строительству. [60, с. 54].

Существенное влияние на финансовое положение предприятий, их платежеспособность, ликвидность оказывают результаты внереализационных операций [29, с. 136].

К внереализационным операциям относятся хозяйственные операции, в результате которых у предприятий образуются доходы или расходы, не связанные с производством и реализацией продукции (работ, услуг), в том числе:

– доходы от долевого участия в деятельности других предприятий, дивиденды по акциям, облигациям и другим ценным бумагам, принадлежащим

предприятию;

- доходы от сдачи имущества в аренду;
- проценты, начисляемые учреждениями банков за пользования свободными денежными средствами предприятия; другие доходы от операций, непосредственно не связанных с производством продукции (работ, услуг) и ее реализацией [37, с. 85].

Сальдо внереализационных доходов и расходов определяется путем сопоставления доходов от них с потерями и рассчитывается по формуле 3:

$$C_{\text{вн}} = D_{\text{вн}} - P_{\text{вн}}, (3)$$

где $D_{\text{вн}}$ - доходы по прочим внереализационным операциям; $P_{\text{вн}}$ - расходы по прочим внереализационным операциям.

Налогооблагаемой прибылью принято считать часть валовой прибыли, облагаемая налогом. Рассчитывается прибыль для начисления налога в рамках налогового учета (используется для определения налогооблагаемой базы). Для расчета исчисления налогооблагаемой прибыли из валовой прибыли исключаются суммы, облагаемые налогом по установленным ставкам у источника их выплаты.

К таким видам выплат относятся:

- доходы от аренды;
- дивиденды по акциям, проценты по облигациям и другим ценным бумагам, принадлежащим торговому предприятию;
- доходы от долевого участия в деятельности других предприятий, прибыль от посреднических операций и сделок [11, с. 92].

Чистая прибыль (бухгалтерская прибыль) – прибыль, остающаяся на предприятии после уплаты всех налогов и используемая на развитие производства и социальные нужды [37, с. 105].

Чистая прибыль оказывает влияние на рентабельность субъекта хозяйствования. Ее предназначением является расширение производственных

процессов и стимулирование коллектива. Величина чистой прибыли влияет на расчет дивидендов, предназначенных в качестве вознаграждения акционерам общества.

Прибыль может выступать источником финансирования организации. Рациональное использование и распределение прибыли должно основываться на планах развития организации, а также должно учитывать интересы собственников, работников и инвесторов. Закономерно, что, чем большая сумма прибыли идет на финансирование и развитие хозяйственной деятельности, тем потребность в дополнительных средствах меньше. Размер нераспределенной прибыли организации зависит в первую очередь от показателя рентабельности хозяйственных операций, а также от дивидендной политики, применяемой в организации [47].

Достоинства данного источника финансирования:

- отсутствие расходов, возникающих при привлечении заемных средств;
- собственники сохраняют полный контроль над организацией;
- рост финансовой устойчивости и независимости.

Недостатки использования прибыли в качестве источника финансирования:

- ограниченная и изменяющаяся величина данного ресурса;
- сложность планирования и прогнозирования;
- зависимость от очень большого числа внешних факторов, очень плохо поддающихся влиянию со стороны управления организацией (например, конъюнктура рынка, динамика спроса и предложения, средний рыночный уровень цен и др.).

Однако, даже наличие подобных недостатков не может снизить привлекательность и эффективность прибыли для финансирования развития бизнеса. Все потому, что данный фактор самый простой, доступный и эффективный [17, с. 45].

В условиях рыночных отношений организация должна стремиться если не

к получению максимальной прибыли, то, по крайней мере, к тому объему

прибыли, который позволял бы ему не только прочно удерживать свои позиции на рынке сбыта своих товаров и оказания услуг, но и обеспечивать динамичное развитие его производства в условиях конкуренции.

В целом, следует подчеркнуть, что важным вопросом для любой организации, заинтересованной в своем развитии на рынке, является анализ прибыли, изучение всех видов прибыли и рассмотрение их динамики как основного показателя стабильности.

Под **управлением прибылью** понимается процесс выработки и принятия решений по основным аспектам ее формирования, распределения и использования. Формирование прибыли связано с управлением доходами, расходами, ресурсным потенциалом предприятия. Управление распределением и использованием прибыли связано с выработкой налоговой, дивидендной, инвестиционной, социальной политики, а также политики формирования капитала [51, с. 48].

Главной **целью управления прибылью** является максимизация капитала собственников предприятия в конкретных условиях текущего периода и в перспективе. Исходя из этой цели управление прибылью призвано решать следующие задачи:

1) максимизация размера формируемой прибыли в соответствии с ресурсным потенциалом предприятия и рыночной конъюнктурой. Эта задача реализуется на основе оптимизации состава ресурсов предприятия и эффективного их использования в конкретных условиях;

2) оптимизация соотношения между уровнем формируемой прибыли и допустимым уровнем риска. Этими показателями напрямую взаимосвязаны. С учетом отношения менеджеров к хозяйственным и финансовым рискам определяется их допустимый уровень и соответственно политика осуществления тех или иных видов деятельности или проведения хозяйственных операций [13, с. 27].

В процессе управления, исходя из заданного уровня риска, должен быть максимизирован соответствующий ему уровень прибыли;

3) обеспечение высокого качества формируемой прибыли. Для обеспечения перспективного развития предприятия в процессе формирования прибыли в первую очередь должны быть реализованы резервы ее роста за счет операционной (производственной) деятельности и реального инвестирования. В рамках операционной деятельности основное внимание должно быть уделено обеспечению роста прибыли за счет интенсивных факторов увеличения объемов производства и реализации новых товаров (услуг) [8, с. 307];

4) обеспечение необходимого уровня прибыли на инвестируемый капитал собственникам предприятия. При успешной деятельности предприятия этот уровень должен быть не ниже средней нормы прибыли на рынке капитала, возмещать повышенный предпринимательский риск, связанный со спецификой деятельности предприятия, а также инфляционные потери;

5) формирование достаточного объема финансовых ресурсов за счет прибыли в соответствии с задачами развития предприятия в предстоящем периоде. Потенциальную возможность производственного развития определяет размер прибыли как основной внутренний источник формирования финансовых ресурсов предприятия;

6) постоянное возрастание рыночной стоимости предприятия. Данная задача призвана обеспечить максимизацию благосостояния собственников в перспективном периоде. Объемы капитализации прибыли, полученной предприятием в отчетном периоде, определяют в значительной степени темп возрастания рыночной стоимости предприятия [8, с. 308]. Исходя из условий и задач хозяйственной деятельности на каждом предприятии определяется система критериев оптимизации распределения прибыли на капитализируемую и потребляемую части;

7) обеспечение эффективности программ участия персонала в прибыли.

Для эффективного стимулирования трудового вклада работников в

формировании прибыли с одной стороны и обеспечения достаточно приемлемого уровня их социальной защиты с другой стороны на предприятии должны работать программы участия персонала в распределении прибыли, призванные гармонизировать интересы собственников и наемных работников организации.

Все рассмотренные задачи управления прибылью тесно взаимосвязаны, хотя отдельные из них носят разнонаправленный характер (например, максимизация прибыли и минимизация уровня риска; обеспечение удовлетворения интересов собственников и персонала организации). В процессе управления прибылью необходима оптимизация отдельных задач между собой.

Эффективное управление прибылью предприятия обеспечивается реализацией ряда принципов, основными из которых являются [22, с. 208]:

- интегрированность с общей системой управления;
- комплексный характер формирования управленческих решений;
- высокий динамизм управления;
- многовариантность подходов к разработке отдельных управленческих решений;
- ориентированность на стратегические цели развития предприятия.

Принцип интегрированности с общей системой управления предприятием заключается в том, что в какой бы сфере деятельности предприятия не принималось управленческое решение, оно прямо или косвенно оказывает влияние на прибыль. Управление прибылью непосредственно связано с производственным менеджментом персонала, инвестиционным менеджментом, финансовым менеджментом и некоторыми другими видами функционального менеджмента [9, с. 227].

Анализ, проведенный в первом параграфе, позволил прийти к следующим выводам. Прибыль является – конечным финансовым результатом производственно-хозяйственной деятельности предприятия, а

также и показателем эффективности предприятия. Получение прибыли – является целью деятельности любого предприятия. Анализ получения прибыли дает возможность предпринимателю получить информацию о тенденции в работе предприятия, его финансово-хозяйственном состоянии и рентабельности для принятия решений относительно дальнейшей деятельности. Финансовый результат позволяет выявить наиболее целесообразные направления распределения материальных и финансовых ресурсов, выявить важнейшие уровни конкурентной и финансовой политики предприятия. Распределение прибыли – составная и неразрывная часть общей системы распределительных отношений и, пожалуй, наравне с распределением дохода физических лиц, самая главная. Прибыль распределяется между тремя объектами: государством, предприятием и собственниками [31].

Управление прибылью, представляет собой процесс выработки и принятия управленческих решений по всем основным аспектам ее формирования, распределения и использования.

Таким образом, учитывая сказанное выше, можно с уверенностью сказать, что эффективное распределение и управление прибылью может оказать наилучший эффект на повышение конкурентоспособности предприятия, а также относится к необходимым условиям его успешной работы, т. к. оно создает предпосылки для быстрого роста бизнеса и увеличения финансовых возможностей предприятия.

1.2. ОСОБЕННОСТИ ЦЕННОСТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

Ценностное управление – это процесс, фокусирующий деятельность организации на удовлетворении общих поведенческих ожиданий, обеспечивающих повышение ее стоимости [10].

Ценности — важность, значимость, польза, полезность чего-либо. Внешне ценность выступает как свойство предмета или явления. Однако значимость и полезность присущи им не от природы, не просто в силу внутренней структуры объекта самого по себе, а являются субъективными оценками конкретных свойств, которые вовлечены в сферу общественного бытия человека, человек в них заинтересован или испытывает потребность [11].

Ценности – истинный босс организации, и потому каждый сотрудник, на любом уровне, в любое время, в любой ситуации, принимая любое решение, руководствуется ценностями организации или тем, что он считает таковыми.

Ценностное управление может быть истинным, когда руководство организации сознательно анализирует, оценивает и управляет ценностной структурой организации и ее подразделений; или хаотичным и неконтролируемым, когда руководство не придает должного значения ценностям организации и тем самым позволяет ситуации развиваться под влиянием случайных людей, факторов и событий. Примечательно, что в любом случае: думает ли руководитель о ценностных приоритетах бизнеса или нет, ценности управляют его компанией.

Особенности ценностного управления:

- Соответствие целям бизнеса
- Согласование ценностей
- Управления персоналом – «МонолитЕдиномышленников»
- Учет интересов пяти сторон бизнеса
- Всемерное проникновение и совершенствование.

Система ценностей должна соответствовать целям, поставленным перед конкретной компанией ее владельцами, акционерами. Организация, проводящая территориальную экспансию, создающая многочисленные филиалы, должна иметь иную систему ценностей, нежели та, цель которой повышение – рыночной стоимости своих активов. Организация, делающая ставку на инновационные технологии должна иметь систему ценностей, отличающуюся от семейного ресторанчика.

Ценностная ориентация - один из важнейших мотивов формирования и реализации жизненных планов людей, повседневного поведения [12].

Система ценностных ориентаций, являясь психологической характеристикой зрелой личности, одним из центральных личностных образований, выражает содержательное отношение человека к социальной действительности и в этом качестве определяет мотивацию его поведения, оказывает существенное влияние на все стороны его деятельности. Как элемент структуры личности ценностные ориентации характеризуют внутреннюю готовность к совершению определенной деятельности по удовлетворению потребностей и интересов, указывают на направленность ее поведения. Для более четкого понимания рассмотрим ценности как предмет, а также то, какими они бывают и как зарождаются.

Ценности и их классификация

Личностные ценности оказывают сильное влияние на мотивацию и поведение человека. Так, люди с разными ценностями выбирают различные способы реализации схожих мотивов. Например, желание добросовестно выполнить должностные обязанности в нестандартной ситуации побудит одного работника ждать ясных распоряжений от руководителя, а другого - проявить инициативу и предприимчивость.

Ценности являются руководящими жизненными принципами, поскольку по ним люди сверяют, что действительно важно и значимо, а что не существенно. Так, ценность семьи побуждает некоторых женщин отказываться от карьеры, связанной с ненормированным рабочим графиком и

командировками, если члены семьи выражают неодобрение приоритету профессиональных амбиций. Личностные ценности разделяют на базовые и инструментальные.

К базовым ценностям относят те, которые значимы для человека сами по себе. Таких ценностей не много, и они формируются до 18-20 лет, т.е. в течение первичной социализации индивида, и остаются стабильными на протяжении практически всей жизни (так называемые, «ценности - цели»).

К инструментальным ценностям относят то, что имеет значение как средство или способ достижения целей («ценности - средства») [13].

Ценностные ориентиры в поведении личности

Влияние личностных ценностей на поведение человека зависит от степени их ясности и непротиворечивости. Размытость ценностей обуславливает непоследовательность поступков, поскольку оказывать влияние на такого человека легче, чем на человека с четкими и несомненными ценностями. Сила личности напрямую зависит от степени их ясности для человека и отсутствия противоречий между различными ценностями. Ясные и непротиворечивые ценности проявляются в активной жизненной позиции, ответственности человека за себя и окружающую его ситуацию, готовности идти на риск для достижения целей, в инициативе и творчестве. Критериями ясности личностных ценностей являются:

- серьезное отношение к вопросам ценностей;
- открытое выражение своих взглядов и готовность к дискуссии;
- проявление твердости и стойкости по принципиальным вопросам;
- ясность смысла жизни;
- открытость сознания для нового опыта; · стремление понять взгляды и позиции других;
- последовательность поведения, соответствие слов и дела;
- ответственность и активность [14].

Итак, как было сказано выше, чем более четко определены ценности, и чем менее они противоречивы, тем сильнее личность, и тем больше ее потенциал.

Хотя, на наш взгляд, очевидно, что разные, а иногда и противоположные ценности, могут сочетаться в сознании одного человека. Ведь каждый индивид соотносит себя не с одной ценностью, а с какой-то их комбинацией. Ценности вступают во взаимодействия между собой, образуя систему, которая является существенным элементом организации человеческого поведения. Так, например, один человек может быть склонен к накоплению, и одновременно быть расточительным. Отдельного внимания заслуживает вопрос о влиянии ценностей на карьеру.

Ценностные ориентиры в профессиональной деятельности

О взаимосвязи эмоциональной сферы сотрудника и продуктивности его работы известно давно. В современном менеджменте мотивация персонала рассматривается как одна из обязательных управленческих функций наряду с планированием, организацией исполнения и контролем, однако практика показывает, что ей уделяется недостаточное внимание. Как показало исследование, проведенное группой компаний HeadHunter в июне 2009 года, уровень удовлетворенности российских офисных сотрудников местом работы крайне низкий - 40% опрошенных задумываются об увольнении хотя бы раз в день, 26% - хотя бы раз в неделю, и лишь 11% не собираются покидать место текущей работы [15].

Такая низкая лояльность к организации говорит о том, что личности работника, его интересам уделяется недостаточное внимание. Основной причиной смены работы 54% респондентов назвали желание профессионально развиваться, а 31% - «нервную обстановку» в организации. А, так называемая, нервная обстановка, возникает, когда в коллективе нет общих целей, и его участники вообще не понимают, для чего они трудятся. Единственной их мотивацией является заработная плата, но, вернувшись к результатам исследования, становится очевидно, что этого мало. У главного

руководителя, может быть, и есть цель, есть свои ценности, но они идут вразрез с ценностями остального персонала.

Именно здесь и происходит потеря огромного потенциала и эффективности. Например, стремление к развитию является одной из базовых ценностей личности. Следовательно, возможность ее реализации окажет серьезное воздействие на выбор места работы (о чем нам и говорят результаты исследования). На работе человек проводит половину своей жизни, и эта сфера должна также быть пригодной для самореализации, для становления себя.

Удовлетворенность своим рабочим местом не может быть достигнута, если в процессе своей трудовой деятельности человек реализует всего одну-две ценности (материальное благополучие, например).

У каждого есть целая система ценностных ориентиров, воплощение которых делает существование целесообразным. А значит, и трудовая деятельность будет целесообразна и значима для сотрудника, выполняющего ее, только тогда, когда в процессе труда он будет чувствовать, что его ценности здесь реализуются. Итак, свои личностные ценности есть у каждого человека [16].

Но есть и ценности, которые важны для всех людей и имеют общечеловеческое значение. Наличие общих ценностей помогает людям понимать друг друга, сотрудничать и оказывать помощь и поддержку. Отсутствие общих ценностей или противоречие ценностей разделяет людей по лагерям, превращает их в оппонентов, соперников и противников. Но когда корпоративные ценности и ценности отдельного сотрудника совпадают или пересекаются, то есть, когда сотрудник разделяет эти ценности, создается хорошая платформа для эффективной работы [17].

Мотивация человека, отношение к труду переходит на иной уровень, появляется энтузиазм, стойкий интерес к делу, усиливается ответственность, развиваются навыки самоконтроля. Поэтому современная теория и практика менеджмента уделяет серьезное внимание вопросам управления ценностями.

Особенности ценностного управления – это практика принятия решений, где целевой функцией являются денежные потоки будущих периодов. Иными словами, действия всех заинтересованных групп, участвующих в деятельности предприятия, направлены на максимизацию будущих денежных потоков.

Как отмечают ряд авторов (Т. Коупленд, Т. Коллер, Дж. Муррин), в случае если в организации применяется концепция ценностного управления, то все действия этой организации должны базироваться на стоимостном мышлении, которое, в свою очередь, обуславливается наличием двух компонентов – системы измерения стоимости и стоимостной идеологии (рис. 2).



Рисунок 2 – Структура ценностного управления (по Т. Коупленду, Т. Коллеру, Дж. Муррину)

По Т. Коупленду, Т. Коллеру и Дж. Муррину, имеются шесть важных областей управленческой деятельности, которые, будучи проникнуты ценностным мышлением, помогают организации сосредоточить усилия на создании ценности.

Первоначально сторонники ценностно-ориентированного управления идентифицировали понятия «ценность» и «стоимость», придавая главенствующую роль экономическому управлению [41].

Результаты исследования 117 крупных компаний, внедривших VBM в Северной Америке, Европе и Азии, которое провели исследователи INSEAD), продемонстрировали несоответствие достигнутых результатов намеченным, что объясняется акцентом на экономическое управление. Основной причиной неудач явилось одностороннее внедрение данного подхода без преобразования корпоративной культуры. Организации использовали VBM как способ измерения экономической прибыли, чтобы оценить производительность труда сотрудников, и привязывали денежные вознаграждения к согласованным параметрам этой оценки.

Анализ компаний, внедривших систему ценностно-ориентированного управления, позволил сделать следующий вывод: «VBM должно касаться культурных, а не финансовых преобразований... И в этом кроется причина большинства неудач: изменение убеждений и принципов в крупных организациях, вероятно, самая сложная менеджерская задача... Так как теоретически VBM достаточно легко внедрить, организации рассчитывают получить слишком много и слишком быстро, поэтому-то слишком рано и разочаровываются в процессе».

VBM не удалось предоставить организациям конкурентное преимущество лишь за счет преобразования экономических аспектов деятельности. Необходим инструмент управления, который позволит раскрыть рыночный потенциал организации с учетом социальных аспектов деятельности корпораций. Таким инструментом, по мнению ряда исследователей, призвано стать управление на основе ценностей (ценностное управление) (Management by Values, MBV).

MBV заостряет внимание на растущей потребности в высоком качестве работы и ориентированности на клиентов, в гибкой организационной структуре, в руководителях, способствующих успеху сотрудников. Наполняя смыслом цели и действия персонала, MBV выстраивает культуру, которая помогает направлять ежедневную деятельность сотрудников на реализацию стратегического видения организации [40].

При использовании ценностного управления менеджмент получает ряд преимуществ:

- повышение эффективности организационной деятельности, включая производительность труда, эффективное использование рабочего времени и других ресурсов;
- повышение удовлетворенности клиентов результативностью и качеством работы;
- повышение удовлетворенности сотрудников условиями и результатами труда;
- возможность управления на макроуровне, т.е. управления организацией как единым организмом посредством правил и норм, поддерживающих ценности;
- установление оптимального уровня доверия между менеджментом и персоналом;
- установление оптимального уровня сплоченности сотрудников;
- сохранение и привлечение в организацию талантов, сотрудников с высоким уровнем профессионализма, которые имеют возможность выбирать место и условия своей работы.

Итак, *ценностное управление – это процесс, фокусирующий деятельность организации на удовлетворении общих поведенческих ожиданий, обеспечивающих повышение ее стоимости.* Используемые в современной литературе понятия «управление ценностями», «управление по ценностям» и «ценностное управление» невозможно рассматривать как идентичные 43].

Управление ценностями ориентировано, как правило, на изменение ценностей сотрудников в соответствии с ценностным кодом организации.

По мнению Е. С. Яхонтовой, задачами менеджмента по управлению ценностями выступают:

- выделение стратегически значимых ценностей организации, подразделений и отдельных работников;

- культивирование ценностей, соответствующих стратегии организации, посредством планомерной политики управления человеческими ресурсами;

- изменение ценностей, которые служат барьером эффективной деятельности организации.

Управление ценностями, по мнению И. Варданын, следует рассматривать, как элемент управления человеческими ресурсами, который включает в себя выявление, формирование и развитие ценностей сотрудников, соответствующих стратегии организации. *Управление по ценностям* – это процесс целенаправленного воздействия на элементы внешней и внутренней среды, осуществляемый в соответствии с ключевыми ценностями организации.

Ценностное управление можно рассматривать как комплексное управление, включающее действия, направленные на повышение стоимости организации, за счет усиления ценностной идентичности сотрудников, формирования ценностной системы, отличающейся высоким уровнем ценностной согласованности. Данный вид управления является интеграцией управления ценностями и управления по ценностям. Ценностное управление – это реализация в организации управления на основе общих, согласованных и разделяемых сотрудниками корпоративных ценностей [42].

Каждый сотрудник внутри организации в рамках общей системы ценностей занимает индивидуальную ценностную позицию. Ценностные позиции изменяются в процессе межличностного взаимодействия и обмена ценностями. В организациях вопросам сочетания систем организационных ценностей и ценностных ориентаций сотрудников необходимо уделять серьезное внимание: необходимо проводить работу по четкому формированию, разъяснению и доведению до всех членов организации системы корпоративных ценностей, которым она следует. Тем не менее не все организационные ценности, осознаваемые и даже принимаемые сотрудниками в качестве таковых, действительно становятся их личными.

Необходимым условием принятия ценности является практическая включенность сотрудника в деятельность организации, направленную на реализацию этой ценности.

Только действуя ежедневно в соответствии с организационными ценностями, соблюдая нормы и правила поведения, сотрудник может идентифицировать себя с организацией. Полная идентификация означает, что он не только соблюдает нормы и правила поведения, но и внутренне полностью принимает ее ценности.

2.3. ВЛИЯНИЕ ЦЕННОСТНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРИБЫЛЬНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

Ключевые ценности организации важны не только для организации в целом и ее сотрудников в отдельности. Есть также и внешняя среда, с которой организация находится в постоянном взаимодействии. Внешняя среда организации включает такие элементы как потребители, конкуренты, правительственные учреждения, поставщики, источники трудовых ресурсов и другие.

Основным фактором успешности организации является ее прибыльность.

Прибыльность организации — это комплексный качественный показатель уровня развития организации, который выше уровня развития компаний-конкурентов [20].

Итак, чтобы организации быть успешной, она должна быть прибыльной. Если организация не обладает никакими преимуществами перед конкурентами - она не просуществует долго.

На наш взгляд, самый главный критерий прибыльности - ориентированность на клиента. Ведь весь процесс производства направлен на удовлетворение потребностей и запросов потребителя.

И здесь возникает взаимосвязь с системой ценностей организации. Каждый клиент - личность. И у него есть своя система ценностей. А, как мы

уже говорили раньше, человек всегда стремится туда, где его система ценностей совпадает с ценностями окружения.

Следовательно, если организация имеет свою четко обозначенную систему ценностных ориентаций, и есть много точек соприкосновения с ценностями клиента - клиент будет верен именно этой организации. Например, потенциальный клиент является веганом и выступает против насилия над животными [21].

А организация по производству необходимой ему продукции проводит опыты над животными в процессе производства. Очевидно, что этот человек никогда не станет приобретать товары этой организации. Он пойдет к конкурентам, которые проводят политику ненасилия и чей бизнес экологичен. Важно понять, что система ценностей у всех разная и идеально угодить каждому невозможно. Но, чем шире зона ценностей у организации, тем больше точек соприкосновения будет найдено с каждым клиентом. Все больше и больше людей совершают свои покупки в соответствии с рядом вечных принципов, которые они принимают. И если ценности организации соответствуют ожиданиям потребителя, то клиент будет вновь и вновь делать выбор в пользу продуктов или услуг данного предприятия. Ведь именно ценностные ориентиры организации оказывают огромное воздействие на прочность и продолжительность отношений между организацией и ее клиентом. Для того чтобы эти отношения выстроились, потребитель должен доверять организации. И, на мой взгляд, совпадение взглядов и ценностных ориентиров является самым кратчайшим путем для достижения доверия между организацией и ее клиентом [22].

Итак, ценности — это не только часть убеждений конкретного человека или организации. Это еще и некий инструмент, с помощью которого осуществляется взаимодействие с окружающей средой. Как в личных отношениях, так и в производственных, ценности являются фундаментом для их построения.

И, чем более близки системы ценностей двух сторон, тем крепче и эффективнее эти отношения. Руководитель и персонал, фирма и клиент, так же строят взаимоотношения на основе ценностных ориентиров. Поэтому, ответственностью менеджера является создание и реализация широкого круга ценностей - личных, корпоративных и ценностей организации в целом.

Благодаря тенденции глобализации рынков и стремительному развитию технологий обмена информацией капитал достиг беспрецедентного уровня мобильности, которая позволяет инвесторам в кратчайшие сроки идентифицировать, а капиталу перемещаться туда, где ресурсы могут использоваться наиболее эффективно. Необходимость снижения операционных издержек как важнейшее условие выживания и роста организации менеджерами осознана давно. Сегодня пришло время понять, что ценность капитала – такая же жизненно важная компонента успеха любого бизнеса, ориентированного на долгосрочный экономический рост.

Поэтому безусловного внимания руководителей организации требуют вопросы разработки и реализации стратегии финансирования, в которой центральное место занимает проблема оптимальной структуры капитала. Любое обсуждение стратегии предполагает наличие ясно обозначенной цели. В соответствии с базовыми положениями современной теории корпоративных финансов основу концепции ценностно-ориентированного управления составляют два фундаментальных принципа: первый – целью финансового управления компанией является максимизация ее обоснованной рыночной ценности; второй – ценность организации определяется денежными потоками, которые она сможет генерировать в будущем, дисконтированными по ставке доходности, учитывающей совокупные риски всех активов организации.

Любое предприятие (бизнес) начинается с денег. Индивидуальные и институциональные инвесторы вкладывают средства в компанию, рассчитывая на получение дохода в будущем. В обмен на инвестиции они

получают формализованные (или неформальные) права требования, позволяющие участвовать в распределении доходов [23].

Права требования представлены широким разнообразием видов: от базовых понятий долга и собственного капитала до экзотических конструкций производных финансовых инструментов, привязанных к изменению цен на акции (или облигации) организации. Местом, где продаются и покупаются права требования, является рынок капитала. Он может быть формализованным, как, например, фондовая биржа, или неформальным рынком «промежуточных» участников, таких как венчурные фонды, банки, инвестиционные организации или, наконец, друзья и родственники.

Финансирование – это сфера взаимодействия организации с рынком капитала. Решения по финансированию – это выбор (среди различных доступных вариантов) источников привлечения в бизнес финансовых ресурсов в обмен на упомянутые выше права требования [24].

В сегменте финансирования можно выделить два ключевых подмножества принятия решений: распределение прибыли (дивидендная политика) и формирование структуры капитала. Эти решения определяют долгосрочную жизнеспособность организации и, как правило, входят в компетенцию ее высших руководителей.

Концептуальным фундаментом современных корпоративных финансов является теория Модильяни-Миллера (M&M), центральный результат которой состоит в том, что в мире без налогов, издержек обращения капитала и других проявлений несовершенства рынка ни решения по выбору структуры капитала, ни дивидендная политика не влияют на рыночную ценность организации [3].

Однако даже развитые рынки капитала не совершенны на 100%: существуют налоги и фрикционные издержки; информация, которой владеют инвесторы, почти всегда отличается от той, которой оперируют менеджеры. Поэтому решения по финансированию способны оказывать влияние и на

стратегию организации, и на ценность финансовых ресурсов, и на благосостояние акционеров. Прочность конкурентной позиции организации прямо зависит от структуры ее капитала. Организации стремятся к созданию конкурентных преимуществ с целью получения экономической прибыли. Высокая норма доходности привлекает конкурентов [25].

Решение новых игроков о вступлении в отрасль, равно как и решения компаний, обороняющих свои позиции, зависят от того, насколько стратегия организации обеспечена ресурсами, в первую очередь финансовыми. Гибкость достигается путем формирования структуры капитала, которая позволяет сокращать или увеличивать доли различных финансовых инструментов в зависимости от тенденций на рынке капитала. Долгосрочный заем с ограничительными оговорками и без права досрочного погашения – классический пример финансирования, исключающего гибкость. Аналогично, если организация использует максимальный объем заемных средств, который она в состоянии сегодня получить, это значит, что она может лишиться доступа к финансовым ресурсам, если котировки ее акции опустятся ниже их реальной ценности. Структура капитала организации играет ключевую роль в стратегии слияния независимо от того, стремится организация к поглощению другой организации или хочет защититься от недружественного захвата. Организация с низкой долей долга в структуре капитала может оказаться привлекательной «жертвой», потому, например, что ее активы позволят «захватчику» получить дополнительные займы и увеличить ценность объединенной организации. И, если организация, делающая предложение о поглощении, имеет неиспользованный запас прибыльности, она получает шанс на завершение сделки по более выгодной для себя цене, пока соперники вынуждены терять время на решение вопроса о привлечении необходимых для этого финансовых ресурсов [26].

Асимметричность информации – важнейшая причина зависимости стратегии организации и ценности ее акций от решений по финансированию. Эта асимметрия в большинстве случаев работает против организации, потому

что инвесторы (чаще всего обоснованно) убеждены, что, если есть информация, которую они не получили, это информация негативного характера. Поэтому программа формирования прочных и доверительных отношений с инвесторами может сыграть неоценимую роль в успешной реализации корпоративной стратегии, если ее результатом станут доступность и выгодные условия финансирования для осуществления привлекательных инвестиционных проектов организации. Во-первых, реальный рынок капитала не всегда эффективен, организации платят налоги и несут серьезные потери, попадая в трудное финансовое положение.

Во-вторых, утверждение о том, что ценность организации определяется денежными потоками, которые генерируют ее активы, а не тем как эти активы финансируются, - это ключ к эффективному управлению ценностью. Ценность организации определяется в первую очередь качеством «левой части баланса». А это значит, что решающее значение в максимизации ценности организации имеет выверенная корпоративная стратегия, основанная на создании, развитии и удержании конкурентных преимуществ, позволяющих получать отдачу от инвестиций выше совокупных затрат на привлечение капитала вне зависимости от источников финансирования. Под оптимальной структурой капитала обычно понимают такую комбинацию ценных бумаг, которая максимизирует рыночную ценность организации, а значит, обладает наибольшей привлекательностью для инвесторов. Проблема планирования структуры капитала имеет две составляющих: первая – это соотношение доли долга и собственных средств, используемых для финансирования активов; вторая – выбор конкретных финансовых инструментов для привлечения капитала [27].

В совершенном мире Модильяни-Миллера (с учетом налогообложения корпоративной прибыли) основной вывод теории состоит в том, что, если имеет место налоговая защита процентных платежей, организациям следует максимально наращивать размер займов, увеличивая благосостояние ее акционеров за счет освобождения от налогообложения ценности

обслуживания долга. Наличие единой ставки налогообложения прибыли не означает, что размер налога, уплаченного с последнего рубля прибыли, будет соответствовать именно этой ставке. Увеличение доли прибыли, попадающей под налоговый щит по мере увеличения размера долга, может вести к сокращению объема налоговых платежей в пределе до нуля. В то же время наращивание долга увеличивает вероятность того, что какую-то часть возможностей налоговой защиты процентных платежей не удастся использовать в будущем, а это ведет к снижению ожидаемых выгод экономии на налогах в расчете на каждый дополнительный рубль процентных выплат по мере роста платежей по обслуживанию долга [28].

Следовательно, ценность организации будет снижаться при отклонении размера долга от «оптимального» значения и в меньшую, и в большую сторону. Издержки финансовых трудностей зависят от вероятности банкротства и масштаба потерь, которые организация будет вынуждена нести, если она все-таки станет банкротом. Эмпирические данные свидетельствуют, что такие издержки могут составлять от 8,1 до 17,5% от ценности организации [4].

При умеренных уровнях долга вероятность финансовых проблем незначительна, и выгоды «налогового щита», если организация в состоянии им воспользоваться, доминируют. Но с некоторого момента вероятность финансовых проблем при дополнительных займах начинает быстро расти и издержки финансовых трудностей существенно снижают ценность организации. Теоретически оптимум достигается, когда приведенная ценность экономии на налогах благодаря займам точно компенсируется ростом приведенной ценности прямых и косвенных издержек банкротства. Банкротство само по себе не влияет на ценность организации – это просто процедура организованного доступа владельцев прав требования к ее денежным потокам. Ценность организации снижается только за счет издержек, связанных с осуществлением этой процедуры. Итогом процедуры банкротства является переход права собственности от акционеров к

кредиторам, тогда как экономически обоснованное решение о ликвидации означает, что приведенная ценность ожидаемого операционного денежного потока действующего бизнеса меньше суммы, которую можно выручить, просто продав активы. Банкротство неизбежно сопровождают судебные и административные расходы, это прямые издержки. Они означают, что ценность функционирующей организации будет всегда выше ценности, полученной в результате процедуры банкротства. Риск потери ценности чаще всего ложится на держателей долговых обязательств, и в качестве компенсации они будут требовать доходности тем выше, чем выше доля долга в совокупном капитале организации. Косвенные издержки банкротства отражают трудности управления компанией, находящейся в сложном финансовом положении, приближающейся к банкротству или функционирующей в состоянии, близком к банкротству [29].

Очень часто значительную часть времени и сил менеджеры высоко леведжированной организации вынуждены тратить на убеждение кредиторов в ее финансовом благополучии вместо того, чтобы сконцентрировать усилия на поиске возможных путей будущего экономического роста. Так, например, хорошим финансовым решением может быть продажа избыточных материальных активов и использование полученных средств для расширения прибыльной части бизнеса. Однако, если это означает потерю имущественного залога для кредиторов, убедить их в целесообразности продажи активов будет чрезвычайно сложно. Кроме того, компанию могут начать покидать ключевые сотрудники, опасаясь рисков, ассоциируемых с компанией-банкротом [30].

Поставщики могут отказать в предоставлении отсрочки по оплате, а покупатели предпочтут воздержаться от покупки, опасаясь риска оказаться без послепродажного обслуживания, или потребуют снижения цен. Затем может потребоваться продажа капитальных активов для пополнения рабочего капитала, что повлечет за собой сокращение объемов производства. Контрагенты могут начать отказываться от выполнения обязательств по

ранее заключенным контрактам, полагая, что организация не в состоянии позволить себе расходы долгого и дорогого арбитражного разбирательства. Операционные и организационные проблемы неизбежно проявляются в сокращении доступных инвесторам денежных потоков. Это разрушительный и часто неуправляемый процесс, ведущий к необратимой эрозии ценности организации. Если организация попадает в трудное финансовое положение, и акционеры, и кредиторы теоретически должны стремиться к достижению общей цели: погасить долги и избежать банкротства. На практике, однако, их интересы часто противоречат друг другу. Проблема агентских отношений – еще один стратегический фактор влияния на выбор структуры капитала [5].

Издержки противоречия интересов можно условно разделить на две части: первая – это «агентские издержки долга», когда максимизируется благосостояние акционеров за счет держателей долговых обязательств; вторая – это «агентские издержки собственного капитала», когда максимизируется благосостояние менеджеров организации за счет ее акционеров. Позиция менеджеров по отношению к задаче максимизации ценности организации в интересах акционеров – это в значительной степени вопрос профессионально-этических стандартов, поскольку акционеры являются собственниками организации, а менеджеры – их агентами, уполномоченными управлять компанией. Акционеры не всегда посвящены в «тайнство» управленческих решений, а постоянный и пристальный контроль требуют значительных затрат как усилий, так и времени.

Довольно часто менеджеры предпочитают рост масштабов бизнеса росту его прибыльности и увлекаются дорогими атрибутами своего статуса – роскошными офисами, автомобилями и гарантиями материальной компенсации в случае увольнения. Еще одно важное обстоятельство – различная оценка допустимого риска. Проблема различного отношения к риску одна из наиболее сложных. Ее трудно идентифицировать и предупредить заранее, а факт ее существования проявляется, как правило, в необратимых последствиях уже принятых решений. Осуществлять

мониторинг действий ответственных руководителей – занятие достаточно сложное и дорогое. Эффективным инструментом разрешения проблемы агентских отношений оказывается правильный подбор структуры компенсационного пакета, когда сочетание доли участия в собственности, бонусов и опционов на акции привязывает доходы менеджеров к динамике ценности акционерного капитала, и они в высшей степени мотивированы к его сохранению и росту [31].

Ответственность держателей акций по обязательствам организации ограничена их долей в капитале организации. Это обстоятельство лежит в основе принятия инвестиционной стратегии, способной привести к финансовым потерям, превышающим акционерный капитал, но сулящей, в случае успеха, очень высокие доходы. Это игра за счет долгового инвестора, в которой акционеры стремятся отказаться от главной цели – максимизации ценности организации и получают весь выигрыш в случае успеха. Проводниками интересов акционеров становятся менеджеры, как правило, акционерами и назначенные. Искушение сыграть в подобную игру особенно велико тогда, когда состояние организации характеризуется высокой вероятностью банкротства.

Акционеры фирм, осуществляющих займы, выигрывают, если деловой риск возрастает, но подобные решения снижают рыночную ценность организации. Вместе с тем благополучная организация в своей деятельности может перейти на более высокий уровень делового риска, используя средства, полученные в долг по умеренной ставке под относительно надежный инвестиционный проект, для осуществления вложений с большим риском. Еще одним способом переноса риска является наращивание долга, когда обязательства организации не обеспечиваются в должной степени активами и превращаются из относительно надежных в рискованные. Потери капитала выпадают на долю кредиторов «в основании пирамиды долга» и оборачиваются приростом богатства для акционеров.

Существующий риск конфликта интересов объясняет присутствие практически во всех соглашениях о займах особых условий, защищающих интересы кредитора. Эти условия можно разделить на четыре категории.

Первая категория. Ограничения на дополнительные займы, снижающие надежность существующего долга: покрытие долга и процентных выплат должны удовлетворять установленным требованиям.

Вторая категория. Ограничения на дивиденды или аналогичные выплаты акционерам: как правило, росту выплат должен предшествовать рост доходов.

Третья категория. Ограничения на сделки слияния и поглощения: покрытие долга активами в результате объединения компаний не должно опускаться ниже установленного минимума.

Четвертая категория. Ограничения на крупные инвестиции, в том числе в другие организации, и ограничения на продажу активов. Особым условиям присущи свои издержки, связанные главным образом с их влиянием на инвестиционные и хозяйственные решения [33].

Ограничения кредитора сужают диапазон поиска инвестиционных возможностей с положительной чистой приведенной ценностью и могут приводить к задержкам по ключевым направлениям стратегического развития. Кроме того, кредиторы несут дополнительные расходы, связанные с контролем выполнения особых условий, и компенсируют их за счет более высоких процентных ставок. В конечном итоге расходы на осуществление такого контроля несут акционеры, а это негативно сказывается на рыночной ценности организации.

Наиболее очевидный способ сократить издержки особых условий – ограничить займы уровнем, при котором долг организации может считаться надежным. Как правило, информация, которой владеют менеджеры, шире информации, которая доступна акционерам. И если менеджерам не удастся донести до инвесторов убедительные свидетельства положительной динамики ожидаемых доходов, акции организации будут недооценены [34].

Неоцененность организации означает размывание ценности доли акционера, так как для привлечения необходимого для реализации стратегии объема ресурсов потребуется размещение большего количества акций. В условиях асимметричности информации изменения долговой нагрузки могут служить индикатором ожиданий менеджмента организации. Если на определенный период времени менеджеры лишены возможности продавать принадлежащие им акции и дополнительно покупать акции и если условиями контракта по найму предусмотрена серьезная материальная ответственность в случае банкротства организации, то увеличение доли долга в структуре финансирования можно трактовать как признак оптимистичной оценки ожидаемых результатов [6].

Проблема выбора структуры финансирования в значительной степени является проблемой маркетинга: организация стремится привлечь инвесторов с разными вкусами и благосостоянием, используя арсенал разнообразных финансовых инструментов. Однако ценность организации определяется ее реальными активами, а не ценными бумагами, которые она выпускает.

Поэтому фактическим источником прироста ценности за счет комбинации или комбинированных ценных бумаг могут быть только снижение рисков и рост прибыльности организации, основанные на максимально полном соответствии характеристик денежных потоков активов характеристикам денежных потоков по обязательствам с учетом не только внутрифирменных факторов, но и внешних переменных, таких как процентные ставки, темпы инфляции, валютнообменные курсы.

Соблюдение принципа соответствия в организации корпоративного финансирования и эффективное использование инструментов хеджирования снижает риски, что в свою очередь снижает совокупные затраты на привлечение капитала и увеличивает ценность организации.

Решения о выборе коэффициента долговой нагрузки можно рассматривать как поиск приближения к точке, в которой разность между

налоговыми преимуществами займов и издержками левеиджированной организации достигает максимума. Т

очной формулы, с помощью которой можно было бы определить оптимальную структуру капитала, не существует, но любое разумное решение должно учитывать четыре аспекта проблемы. Объем налоговых платежей. Организация должна быть уверена в стабильном потоке прибылей на период обращения долговых обязательств, чтобы рассчитывать на достижение чистой экономии на налогах за счет займов. Если организация имеет мало шансов получить прибыли достаточные, чтобы воспользоваться преимуществами налоговой защиты процентных платежей, то результатом заимствований может стать отрицательная чистая экономия на налогах [35].

Деловой риск. При прочих равных условиях вероятность возникновения финансовых трудностей и масштаб связанных с ними издержек выше для компаний с высоким деловым риском. Сочетание высокого делового и значительного финансового рисков является крайне неразумным, и на практике большинство рискованных проектов финансируется за счет собственного капитала. Качество активов. Издержки конфликта интересов и вероятность финансовых трудностей выше у тех компаний, ценность которых в значительной мере зависит от перспектив роста или ценности нематериальных активов. Любой кредитор прекрасно понимает, что земля и недвижимость – несравнимо более надежное обеспечение долга, чем зарегистрированный товарный знак или уникальные знания. Поэтому объем займов фирм с повышенной долей рискованных нематериальных активов значительно меньше объемов займов фирм с большой долей надежных фиксированных активов.

Доступность финансирования. В долгосрочной перспективе ценность организации больше зависит от ее инвестиционных и производственных решений, нежели от ее решений по выбору источников финансирования [36].

И, если организация имеет обширные перспективы инвестиций с положительными чистыми приведенными ценностями, для нее важнейшее

значение приобретает свободный доступ к источникам финансовых ресурсов. Помимо сказанного, следует принять во внимание еще ряд моментов.

А именно: издержки, связанные с получением кредита, значительно ниже издержек, связанных с эмиссией и публичным размещением акций. Многие организации не могут позволить себе размещение акций, и заимствования становятся для них единственной альтернативой, позволяющей рассчитывать на рост бизнеса. Кроме того, долг может оформляться на международном рынке капитала с целью хеджирования против изменения валютнообменных курсов или как способ защиты от политического риска. Нельзя сбрасывать со счетов и макроэкономические тенденции.

Как правило, в период снижения деловой активности высоко леввериджированные организации уступают свою долю рынка конкурентам с консервативной структурой капитала. Оптимизация структуры капитала – это непрерывный процесс адаптации к изменениям экономической ситуации, налогового законодательства, сил конкуренции. Решение о выборе структуры капитала нельзя принимать изолированно. Оно должно быть частью обоснованной стратегии финансирования, в которой учитываются рыночная позиция организации, будущие инвестиционные возможности, ожидаемые денежные потоки, дивидендная политика и потребность в финансировании. Перспективные планы привлечения займов должны сопровождаться прогнозными оценками рисков, вероятных прибылей и качества баланса. Следует проанализировать возможность возникновения и пути выхода из ситуации, когда денежных средств, генерируемых действующими активами, не хватит для обслуживания и погашения долга. Стратегия финансирования начинается с выбора компанией деловой стратегии, нацеленной на максимизацию ее рыночной ценности. Стратегия реализуется через инвестиции, обеспечивающие движение в заданном направлении [38].

Инвестиции требуют денег, а значит, решения по финансированию должны обеспечить привлечение необходимых ресурсов. «Хорошая

стратегия финансирования» должна решать важнейшую задачу финансового менеджмента – обеспечение долгосрочного роста ценности организации. Необходимый результат могут дать действия, которые по канонам классических корпоративных финансов могут вызвать негативную реакцию инвесторов. Это, например, сокращение и даже полный отказ от выплаты дивидендов или выкуп акций со значительной премией к рыночной цене.

Стратегия финансирования должна обеспечивать рост благосостояния акционеров. Оптимальная структура финансирования и обоснованное соотношение долга и собственного капитала минимизируют совокупную ценность капитала организации, позволяя ей одновременно привлекать необходимые финансовые ресурсы и сохранять гибкость принятия финансовых решений [39].

Обязательной частью хорошо продуманной стратегии финансирования является политика дивидендных выплат и выкупа акций, в максимальной степени соответствующая интересам акционеров. Необходимо отметить особо, что при уменьшении затрат на привлечение капитала ценность организации возрастает только тогда, когда изменение финансового рычага не оказывает негативного влияния на операционный денежный поток. Если следствием (или условием) предоставления нового долга является снижение допустимого уровня риска и это приводит к последующему сокращению операционных денежных потоков, ценность организации может снизиться даже при снижении ценности капитала. В такой ситуации следует вспомнить, что целью финансового управления является максимизация ценности организации, а не минимизация затрат на капитал, и именно с этой позиции подойти к формированию структуры капитала [37].

Важной составляющей стратегии финансирования является проблема подготовки и адекватного доведения до инвесторов информации о текущем состоянии, тактических и стратегических планах организации, которая способна повлиять на кредитный рейтинг организации и ее рыночную

ценность. Часто сознательный отказ от внешних источников финансирования становится причиной неоправданного ограничения темпов роста бизнеса.

А это значит, что корпоративная стратегия финансирования должна соответствовать сложившемуся уровню риска деловых операций и обеспечить фонды, необходимые для реализации корпоративных планов развития.

Она должна учитывать финансовые цели организации, ее потребности в финансовых ресурсах, дивидендную политику и конкурентную позицию.

Таким образом, ценностное управление оказывает влияние на следующие факторы прибыльности организации:

- интегрированность с общей системой управления;
- комплексный характер формирования управленческих решений;
- высокий динамизм управления;
- многовариантность подходов к разработке отдельных управленческих решений;
- ориентированность на стратегические цели развития предприятия.

Ценностное управление формирует у руководства определенное стратегическое и экономическое видение развития своих организаций в экономическом пространстве; во вторую очередь благодаря данному типу управления определяется объем и выбор направлений вложения инвестиций организации; в третьих в определяется способ получения прибыли и обеспечения конкурентоспособности организации; в четвертых в осуществляется проектирование системы управления человеческими ресурсами организации, которая является приоритетным фактором повышения прибыли в организации.

ВЫВОДЫ ПО 1-ОЙ ГЛАВЕ

В первом параграфе первой главы мы изучили состояние проблемы обеспечения прибыльности организации в существующей теории и практике менеджмента и пришли к следующим результатам.

Прибыль – это показатель, который характеризует абсолютную эффективность деятельности организации. Финансовую базу для самофинансирования, решения проблем социально-экономического развития организации, расширенного воспроизводства и материального поощрения персонала создает рост прибыли.

Виды прибыли в организации:

- валовая прибыль; - прибыль от реализации (от продаж); - прибыль до налогообложения; - чистая прибыль (финансовый результат).

Под **управлением прибылью** понимается процесс выработки и принятия решений по основным аспектам ее формирования, распределения и использования с учетом факторов влияния на ее формирование.

Факторы, влияющие на увеличение или снижение прибыли организации, могут быть внешними (не зависящими от организации) и внутренними. К внутренним факторам формирования прибыли относятся: – структура продукции или услуг, – состояние имущества организации, – финансовые ресурсы, – величина долгов организации (краткосрочных и долгосрочных обязательств), – размер оплаченного уставного капитала организации, особенности **ценностного управления в организации**.

Во втором параграфе первой главы мы рассмотрели особенности ценностного управления в организации и пришли к следующим выводам.

Олег Самуилович Виханский под управлением понимает — целенаправленное воздействие на процессы для изменения их прохождения с целью достижения желательного результата или избегания нежелательного.

Сегодня методологи менеджменты выделяют следующие виды управления: управление по заданиям, управление по процессу, управление по правилам, управление по целям и ценностное управление.

Итак, ценностное управление – это процесс, фокусирующий деятельность организации на удовлетворении общих поведенческих ожиданий, обеспечивающих повышение ее стоимости.

Используемые в современной литературе понятия «управление ценностями», «управление по ценностям» и «ценностное управление» невозможно рассматривать как идентичные.

Управление ценностями, по мнению Идан Варданын, следует рассматривать, как элемент управления человеческими ресурсами, который включает в себя выявление, формирование и развитие ценностей сотрудников, соответствующих стратегии организации.

Управление по ценностям – это процесс целенаправленного воздействия на элементы внешней и внутренней среды, осуществляемый в соответствии с ключевыми ценностями организации.

Ценности — это абстрактные, общие понятия, а нормы — это правила или руководящие принципы поведения для людей в ситуациях определённого рода. Система ценностей, сложившаяся в организации, играет важную роль, так как она влияет на содержание норм.

Особенности ценностного управления: повышается эффективность организационной деятельности, растёт рациональность использования ресурсов; организация управляется как единый организм, посредством правил и норм, поддерживающих ценности; устанавливается оптимальный уровень сплоченности коллектива и доверия между менеджментом и персоналом, у сотрудников появляются ясные представления относительно основных критериев оценки своей деятельности; формируются ясные организационные принципы, помогающие менеджменту объединять персонал в период проведения организационных изменений; появляется возможность сохранять имеющихся и привлекать новых сотрудников с

высоким уровнем профессионализма, разделяющих организационные ценности.

В третьем параграфе первой главы нашего исследования мы рассмотрели влияние ценностного управления на прибыльность организации.

Мы выявили, что, ценностное управление оказывает влияние на следующие факторы прибыльности организации:

- интегрированность с общей системой управления;
- комплексный характер формирования управленческих решений;
- высокий динамизм управления;
- многовариантность подходов к разработке отдельных управленческих решений;
- ориентированность на стратегические цели развития предприятия.

Ценностное управление формирует у руководства определенное стратегическое и экономическое видение развития своих организаций в экономическом пространстве; во вторую очередь благодаря данному типу управления определяется объем и выбор направлений вложения инвестиций организации; в третьих в определяется способ получения прибыли и обеспечения конкурентоспособности организации; в четвертых в осуществляется проектирование системы управления человеческими ресурсами организации, которая является приоритетным фактором повышения прибыли в организации.

ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО РЕАЛИЗАЦИИ ЦЕННОСТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ООО «СПЕЦТЕНДЕР»

2.1. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЦЕССА ЦЕННОСТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ООО «СПЕЦТЕНДЕР»

Общество с Ограниченной Ответственностью Специализированная Организация «СПЕЦТЕНДЕР» является действующей организацией, ведущей основную деятельность в сфере - Деятельность в области права.

Размер уставного капитала составляет 10 000,00 рублей.

Сведения о филиалах и дочерних организациях не обнаружены.

На текущий момент налоговая задолженность отсутствует.

Юридическое название: 454081, Г. ЧЕЛЯБИНСК, УЛ. ФЕРРОСПЛАВНАЯ, Д. 126, ОФИС 2303. Общество с Ограниченной Ответственностью Специализированная Организация «СПЕЦТЕНДЕР».

С 2013 года организация занимается сопровождением Заказчиков и Участников в торгах по 44-ФЗ, 223-ФЗ, 137-ФЗ. Среди клиентов нашей организации не только крупные клиенты, но и малый бизнес, являющийся, по нашему убеждению, опорой современной экономики.

Генеральный директор - **Мищенко Михаил Иванович.**

Кадровая политика – это главное направление кадровой службы организации, генеральное направление кадровой работы, которое включает в себя совокупность подходов, методов, целей, задач по привлечению, сохранению, удержанию и развитию человеческих ресурсов и кадрового потенциала.

Кадровая политика ООО СО «СПЕЦТЕНДЕР» направлена на поддержание стратегических потребностей организации в привлечении и удержании квалифицированного персонала для обеспечения безопасной и экономически эффективной работы по транспортировке нефтепродуктов⁷⁸

Проанализировав положение об отделе кадров, можно сделать следующие заключения. К основным целям кадровой политики ООО СО «СПЕЦТЕНДЕР» относятся:

1) обеспечение укомплектованности организаций системы ООО «Спецтендер» высококвалифицированными кадрами и поддержание уровня их стабильности;

2) повышение эластичности систем материального и нематериального стимулирования с учетом региональных факторов и положения отдельных профессионально-квалификационных групп на рынке труда, обеспечение конкурентной системы оплаты труда;

3) совершенствование и повышение качества подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров в соответствии с направлениями инновационного развития Организации

Основными задачами отдела кадров являются:

1) подбор, отбор и расстановка персонала на соответствующую должность,

2) изучение деловых и моральных качеств работников по их практической деятельности,

3) создание кадрового резерва для выдвижения на руководящие должности,

4) организация и проведение всех видов подготовки и повышения квалификации кадров, аттестация кадров,

5) организация системы учета кадров, анализ текучести,

6) обеспечение прав, льгот и гарантий работников управления,

7) организация воинского учета всех категорий работающих граждан, подлежащих воинскому учету и бронированию граждан, пребывающих в запасе,

8) контроль за состоянием трудовой дисциплины в управлении,

9) организация государственного и негосударственного пенсионного обеспечения.

Для того чтобы охарактеризовать структуру человеческих ресурсов предприятия и их профессионально – квалификационный уровень был проанализирован ряд вспомогательных материалов, среди которых особо информативными оказались личные дела работников и статистика

предприятия, штатное расписание, приказы. Полученные данные были сведены в следующую таблицу.

Таблица 1 – Укомплектованность кадрами

Категория работника	Штатная численность	Списочная численность	Количество вакансий		Коэффициент укомплектованности кадрами (%)
			всего	в т. ч. более 6-х месяцев	
Руководители	8	7	1	1	87,5
Специалисты	412	402	10	0	97,5
Служащие	30	28	2	1	93,3
Итого	450	437	13	2	92,7

Установленное целевое значение – в пределах 40-42 лет. По данным средний возраст всех работников составляет 40,2, что входит в нормативные пределы.

В организации ведется работа с молодыми работниками, целью которой является повышение инициативности молодежи.

Далее необходимо проанализировать динамику движения человеческих ресурсов. Текущность кадров может привести к упущению прибыли, потере квалифицированных рабочих, снижению качества продукции, росту изделий с браком и увеличению числа прогулов. Чтобы контролировать увольнения и понять, как удержать лучших сотрудников, необходимо определить причины, по которым люди покидают компанию. Для изучения мотивов ухода большое значение имеет сбор и анализ информации о них. В первую очередь это сведения об общем числе уволившихся, долях сотрудников различных возрастных категорий, о работниках с низкой и высокой квалификацией, а также об их стаже работы и образовании. Сведения по движению кадров представлены в таблице.

По отношению к 2020 году в 2021 году увеличилось количество принятых и уволенных работников. Большая часть изменений была связана с увеличившимся количеством заключенных срочных трудовых договоров.

Также увеличилась миграция работников: увольнение в связи с

переменной места жительства.

Коэффициент текучести в организации рассчитывается следующим образом:

$T=Y/ССП$ (%), где Y – количество уволенных (собственное желание (за иск. пенсионеров), за виновные основания) за отчетный период, $ССП$ – среднесписочная численность.

Целевое значение текучести установлено – не более 5%. Таким образом, показатель текучести равен 3,54, что находится в пределах установленной нормы.

По данным о причинах увольнений и заключений отдела кадров можно сделать следующие выводы:

- текучесть рабочих составляет 80% от всей массы уволенных, в большей степени причиной этому послужило большое количество срочных трудовых договоров на время выполнения работ (до 2-х месяцев) – связано с организацией временных мероприятий, на которые требуются временный штат рабочих;
- большинство увольнений ИТР произошло по собственному желанию.

Отмечена отрицательная динамика по увеличению интенсивности текучести персонала в сравнении с 2019 г.

Для рассмотрения внутренней среды организации мы используем Модель Маккинси 7S (McKinsey 7S), которая позволяет проанализировать внутреннюю организационную культуру и принципы работы организации. Данная модель представляет собой инструмент из 7 ключевых элементов микросреды организации, с помощью которого возможно сделать выводы о том: правильно ли выстроены и налажены бизнес-процессы внутри организации, эффективно ли используются все имеющиеся ресурсы и т.д. Преимуществом данного инструмента является акцент на неоспоримой важности человеческих ресурсов в развитии организации. Все элементы микросреды анализа модели 7С взаимосвязаны, поэтому изменение одного повлечет незамедлительное

изменение остальных.



Рисунок 2 – Модель Маккинси 7S

Все элементы анализа делятся на «твердые» (легкоформализуемые) и «мягкие» (трудноформализуемые) S. Для наглядности структурирования данных составим следующую таблицу.

Таблица 2 – Модель Маккинси 7S внутренней среды ООО «Спецтендер»

3 твердые «S»	4 мягкие «S»
<p>Strategy (Стратегия) – На данный момент ООО «Спецтендер» ставит перед собой два стратегических направления: развитие и модернизация системы юридического сопровождения постоянное повышение уровня качества оптимизация технологических режимов</p>	<p>Staff (Штат, сотрудники) – образование/квалификация (45% всех сотрудников имеют высшее образование, 28% - среднее общее, 27% - среднее профессиональное) возрастные характеристики (средний возраст всех работников составляет 40,2, что входит в нормативные пределы) психологический климат в коллективе (существует тенденция к снижению коллективной общности, наблюдается профессиональный и личностный разрыв между разными поколениями организации, индивидуализм, выражающийся в отсутствии заинтересованности в командной работе младшего и старшего поколений) трудовая дисциплина (увеличение количества нарушений трудовой дисциплины с 12 до 43)</p>

	<p>подбор/отбор персонала (размещение информации о вакансиях на корпоративном сайте; размещение информации о вакансиях в средствах массовой информации, в центре занятости населения города, района; рассмотрение имеющихся резюме; поиск резюме кандидатов на сайтах поиска работы; участие в ярмарках вакансий.</p>
<p>Structure (Структура) – Тип организационной структуры организации – иерархический, имеет четко структурированную иерархию, центром управления которой является начальник управления, который решает вопросы возглавляемого им подразделения. Вид организационной структуры – линейно-функциональный, начальник раздает указания и поручения руководителям управлений по функциональным направлениям, далее начальникам отделов, далее подчиненным</p>	<p>Skills (Способности, компетенции) – система заключения долгосрочных договоров на повышение квалификации, обучение на курсах целевого назначения работников предприятия в ведущих вузах страны работа с кадровым резервом – обучение и повышение квалификации в Российской Академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (РАНХиГС), наличие сотрудников высшей квалификации на ключевых позициях</p>
<p>Systems (Системы и процедуры) – система менеджмента качества система социального обеспечения персонала разработка современных корпоративных регламентов в области управления производственными процессами внедрение «Программы технического перевооружения, плановая модернизация.</p>	<p>Shared values (Совместные ценности) – забота о поддержании репутации системы как одного из важных элементов российского топливно-энергетического комплекса уважение и признание достоинств каждого члена организации инициативность, творческий подход и энтузиазм в рабочих процессах</p>

автоматизации, телемеханики и связи (обеспечивает безопасную эксплуатацию объектов транспортировки нефтепродуктов) процедура использования в производственных помещениях энергосберегающих ламп и светодиодных светильников	
	Styles (Стили управления) – стиль руководства – директивный (авторитарный), руководитель часто требует у сотрудников безукоризненного выполнения заданий преобладающими методами управления являются приказы, санкции, замечания, выговоры бюрократизация процесса управления, усложнение документооборота

Благодаря систематизации основной информации о сильных и слабых сторонах кадрового состояния ООО СО «СПЕЦТЕНДЕР», а также выделения потенциальных возможностей и угроз, автором были разработаны направления развития стратегий организации, преимущественно с помощью формирования и внедрения системы ценностного управления работодателя.

Сильные стороны и возможности: за счет целенаправленного освоения новых рекламоносителей и предоставления необходимого бюджета на реализацию рекламного проекта с направлениями ценностного управления работодателя, который будет охватывать все категории целевой аудитории.

Сильные стороны и угрозы: популяризация ценностного управления работодателя в СМИ, на официальном сайте посредством работы с возражениями, направленной на предоставление реальных фактов

удовлетворенности рабочей жизнью специалистов, с целью повышения рейтинга организации как работодателя.

Слабые стороны и возможности: проведение системного контроллинга бюрократизации процесса управления и документооборота и внедрение автоматизированной системы хранения и передачи внутрикорпоративной информации за счет государственной поддержки, тем самым повышая мотивацию к качественному выполнению оперативных рабочих задач у специалистов.

Слабые стороны и угрозы: внедрение системы наставничества, поощряемой денежным вознаграждением для своевременного и непрерывного обмена опытом и знаниями между старшим и младшим поколениями специалистов внутри организации, а также развитие командной причастности посредством формирования команд и коллективных результатов для укрепления благоприятной атмосферы доверия и взаимопомощи.

Таким образом, в ходе проведения перекрестного анализа, были сформулированы возможные направления использования возможностей за счет сильных сторон, использование сильных сторон для предотвращения угроз, а также развитие слабых сторон за счет возможностей и для предотвращения потенциальных угроз ООО СО «СПЕЦТЕНДЕР».

Главной проблемой организации, на данный момент, является значительное падение рейтинга бренда работодателя и угроза снижения заинтересованности в организации как в работодателе, а также увеличение текучести и дисциплинарных нарушений, что может означать увеличение расходов и времени на подбор квалифицированных кадров и трудовых санкций по отношению к работникам, что в свою очередь повлечет напряжение и снижение лояльности к организации. Поэтому необходимо грамотно сформировать систему ценностного управления работодателя для большего понимания уникальных предложений, которые предоставляет организация разным категориям работников, чтобы быть

конкурентоспособной на рынке труда.

2.2. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЦЕССА ЦЕННОСТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ООО СО «СПЕЦТЕНДЕР»

Современный этап развития экономики поставил задачу сформировать систему ценностей как систему координат, в которых будет происходить развитие общества и каждой отдельной организации. Особое значение ценности приобретают в организациях, являющихся социальной общностью, которые отвечают основным признакам социального института, что было доказано в первой главе. Именно ценностное управление представляет собой процесс выявления, формирования и культивирования ценностей, которые, с одной стороны, должны способствовать стратегическому развитию, с другой стороны, обеспечивать согласованность человеческих ресурсов, необходимых для реализации выбранной стратегии.

Умения менеджмента вычленять и использовать ценности, которые призваны создать конкурентные преимущества организации, формируют основу для сотрудничества на основе общности интересов.

Определение уровня согласованности ценностной системы организации выступает исходным моментом для выбора технологий ценностного управления, направленных на повышение согласованности ценностной среды организации.

Менеджмент в процессе ценностного управления должен решить следующие задачи:

- выделение стратегически значимых ценностей для организации; - культивирование тех ценностей, которые соответствуют стратегии организации, посредством планомерной политики ценностного управления;

- трансформация ценностной системы сотрудников, при наличии ценностных ориентации, препятствующих эффективной деятельности организации.

Формирование корпоративных ценностей происходит благодаря продуманной политике менеджмента, которая включает:

-разработку стратегически важных корпоративных ценностей; - пропаганду этих ценностей с использованием технологий ценностного управления;

-оказание поддержки носителям ценностей;

-стимулирование поведения, соответствующего корпоративным ценностям.

Ясное понимание стратегических целей организации позволяет менеджменту определить приоритетные ценности и сформулировать их так, чтобы они побуждали сотрудников к соответствующей активности.

Являясь ядром культуры, ценности становятся тем ключевым звеном, от которого зависит сплоченность сотрудников различных подразделений и уровней управления, единство взглядов и действий, а, следовательно, эффективное достижение целей организации. Корпоративная система ценностей призвана объединить ценности внутренней и внешней среды, обеспечить согласованность ценностей корпораций и ценностных ориентаций сотрудников.

Совокупность ценностей, которым следует работник, составляет его ценностную основу, задача менеджмента в условиях ценностного управления обеспечить ее гармонию с ценностями организации. Данная деятельность представляет собой сложный процесс, включающий работы по планированию, организации, мотивации, координации и контролю. Добиться реализации данных целей становится возможным, базируясь на концептуальных основах организации процесса ценностного управления.

Использование рекомендаций по формированию процесса ценностного управления в корпорациях позволило осуществить разработку стратегии управления человеческими ресурсами Общества с ограниченной ответственностью Специализированная организация «СПЕЦТЕНДЕР» .

Базируясь на определении уровня стратегической готовности персонала, выделении стратегических должностей, в организации были

сформированы программы стратегического развития человеческого капитала с учетом необходимых действий по ценностной трансформации.

Применение предложенных рекомендаций по формированию процесса ценностного управления позволит разработать мероприятия, направленные на ликвидацию «разрыва компетенций» и повышение ценностной согласованности в организации.

Менеджменту необходимо проводить работу по четкому формированию, разъяснению и доведению до всех членов организации системы корпоративных ценностей. Условием принятия этих ценностей является практическая включенность сотрудника в деятельность организации, направленную на реализацию этой ценности, что обеспечивают предложенные в третьей главе технологTM ценностного управления, в основе которых лежит принцип активизма.

Полная идентификация сотрудника с организацией означает, что он не только соблюдает нормы и правила поведения, но и полностью принимает корпоративные ценности.

Ценностные ориентации персонала не могут быть независимыми от ценностей организации, т.к. являются элементом единого целого — ценностной системы организации, которая выступает объектом ценностного управления.

Процесс ценностного управления направлен на повышение «эффекта корпоративности», являющегося одним из стабилизирующих факторов деятельности корпораций в современных условиях, призванных обеспечить повышение сбалансированности корпоративного управления и роста стоимости организации.

По нашему мнению, процесс ценностного управления можно представить, как совокупность непрерывных, последовательно выполняемых действий по формированию, поддержанию и усилению ценностного единства социально-экономических систем, создающих условия для их устойчивого функционирования и развития.

Рекомендация 1. Осуществление планирования в рамках ценностного управления организацией.

Исходным пунктом процесса выступает планирование. С точки зрения ценностного управления, планирование предполагает ответы на следующие вопросы:

- какова современная ценностная система организации;
- в каком направлении следует трансформировать ценности, чтобы реализовать стратегию;
- какие ценностные несоответствия могут возникнуть;
- что следует предпринять и какие ресурсы потребуются, чтобы повысить ценностную согласованность организации.

Планирование в рамках ценностного управления должно базироваться на следующих принципах:

- единства, предполагающем системный характер и обеспечивающем увязку всех элементов ценностного пространства, встраивание ценностного управления в систему управления организацией;
- участия, тесно связанным с предыдущим, который указывает, что участником ценностного планирования должен стать каждый элемент организации;
- непрерывности, данный принцип обращает внимание на постоянное изменение внешних предпосылок ценностного управления, и внутренней системы ценностей, требующих учета;
- гибкости, принцип связан с предыдущим и заключается в необходимости изменения ценностной системы с целью повышения ее адаптивности.

Рекомендация 2. Поддержание организационной деятельности по реализации целей и ценностей организации.

Поддержание организационной деятельности по реализации целей, сформулированных на этапе планирования, происходит с помощью функции организации. Организовывать – это значит создавать необходимые

организационно-технические условия для реализации намеченных мероприятий по пре образованию ценностной системы, соблюдая следующие принципы:

– принцип единства ценностей (в рамках ценностного управления все подразделения должны добиваться единства ценностной системы организации, чтобы не допустить появления контркультур);

– принцип дисциплины (строгое следование единым этическим нормам, обязательным для соблюдения всеми сотрудниками);

– принцип требовательности (поведение всех сотрудников подчиняется единым ценностям).

Организационная деятельность в рамках ценностного управления должна состоять из следующих организационных процессов:

– процессов формирования, представляющих собой построение единой ценностной системы, ее организационное закрепление путем регламентации основных положений;

– процессов рационализации, обеспечивающих уточнение функций различных подразделений при осуществлении ценностного управления;

– процессы функционирования предполагают проявление организационной активности субъектов управления по поддержанию режима устойчивости организационных ценностей.

Рекомендация 3. Побуждение сотрудников к деятельности в организации для достижения его личных целей и обеспечения ее развития.

Для создания единой ценностной системы организации, ценности которой не только разделяют сотрудники, но и используют их как ориентиры для своего поведения, недостаточно осуществить функции планирования и организации деятельности.

Путь к эффективному ценностному управлению возможен лишь через создание адекватной системы мотивации, т.е. процесса побуждения сотрудников к деятельности в организации для достижения его личных целей

и обеспечения ее развития. Мотивация – важная функция ценностного управления. Процесс мотивации является очень сложным, не вписывающимся ни в одну из существующих теорий, в рамках ценностного управления мотивация должна обеспечить выбор сотрудником модели поведения, базирующейся на принятии системы организационных ценностей.

Изменение ценностной основы сотрудника в большей степени осуществляется за счет использования неявных стимулов, реакция на которые зачастую не поддается сознательному контролю, например, использование различных обрядов или организационных коммуникаций.

Выбор тех или иных стимулов, их размеров, адресности зависит от следующих факторов:

- типа организационной культуры, выраженного через систему организационных ценностей (несмотря на выявление приоритетного типа культуры, система ценностей представляет собой сочетание ценностей, присущих различным типам);

- стратегии ценностного управления;

- уровня ценностного соответствия ценностных ориентаций работника ценностям организации;

- финансово-экономического состояния организации.

При осуществлении данной функции следует осуществить сочетание индивидуальной и коллективной мотивации, что призвано усилить ценностную направленность, без достижения данной цели организация не сможет функционировать, как единый организм.

Рекомендация 4. Координация ценностей в организации.

Координация выступает как связующая функция процесса управления, обеспечивающая его бесперебойность и непрерывность. Для выполнения этой функции используются процедуры принятия управленческих решений, устанавливающие процедуры взаимодействия между подсистемами системы управления, обеспечивается единство и согласованность всех стадий процесса управления. Получение запланированных результатов требует активного

вмешательства и оперативного устранения возникающих в процессе отклонений.

Теоретической основой построения функции координации является сущность организации как социокультурной системы, т.е. совокупности компонентов, объединенных почти исключительно информационными взаимодействиями. Исходным принципом координации выступает принцип обратной связи, предполагающий сбор, обработку и анализ информации о реакции сотрудников на принятое решение, касающееся трансформации ценностной среды. Для повышения эффективности ценностного управления необходимо обеспечить информированность каждого работника о ценностной системе, системе контроля и мотивации за соответствующую модель поведения.

Особенность функции координации в условиях ценностного управления заключается в том, что необходимо информировать сотрудников о системе организационных ценностей и одобряемой модели поведения, для чего необходимо создать адекватную систему коммуникации.

Рекомендация 5. Осуществление контроля распространения ценностей в организации.

Для определения уровня достижения поставленных целей необходимо осуществлять контроль. Данная функция ориентирована на подведение итогов реализации управленческого цикла в рамках ценностного управления, определения достижения ценностной согласованности в организации и базируется на следующих частных принципах контроля:

- всеохватности; система контроля пронизывает ценностную систему по цепочке: организация – подразделения – сотрудники;

- стратегической направленности: контроль должен оценить уровень трансформации ценностной среды, необходимый для реализации стратегических целей;

- непрерывности: отслеживание уровня ценностной согласованности и разработка корректирующих мероприятий являются постоянным процессом;

-гибкости: контроль должен быть построен на использовании различных оценочных процедур и разработки различных корректирующих технологий.

Система контроля обязательно характеризуется целенаправленностью. Это свойство проявляется в том, что все элементы контроля служат общей цели – формированию единой ценностной системы в организации, обеспечивающей ее развитие. Основным объектом контроля выступают сотрудники. Контроль базируется на результатах осуществления функций планирования и организации, поскольку именно реализация этих функций позволяет определить оценочные стандарты.

Оценочные нормативы в рамках ценностного управления представляют собой стандарты двух уровней: общеорганизационный, характеризующий уровень распространения ценностей организации (табл. 3), и индивидуальный, определяющий уровень преобразования ценностных ориентаций сотрудника. Организационные стандарты определяются на этапе выявления стратегических ориентиров.

Таблица 3 – Рекомендуемые показатели для оценки уровня распространения ценностей в организации

Наименование показателя	Содержание
<i>Уровень культурной аккумуляции</i>	Доля новых ценностей в системе ценностей организации.
<i>Уровень стратегического обновления ценностей</i>	Количество новых ценностей, разделяемых сотрудниками, к общему числу стратегических ценностей.
<i>Уровень ценностной гомогенности</i>	Доля разделяемых ключевых ценностей к их общему числу.
<i>Разделяемость</i>	Доля сотрудников, разделяющих стратегические ценности.
<i>Индекс интенсивности</i>	Степень согласия персонала с новой системой ценностей в целом; определяется путем замера согласия каждого сотрудника с каждой новой ценностью и последующим усреднением.
<i>Индекс невосприятости</i>	Количество сотрудников, не разделяющих новые ценности.
<i>Индекс ценностного постоянства</i>	Доля ценностей, остающихся неизменными в ценностной системе.

Все стандарты должны иметь временные рамки и конкретный критерий, позволяющий провести оценку. Сложность оценки заключается в

том, что оценка ценностной системы не поддается количественному выражению напрямую, поэтому необходимо найти ее косвенное выражение через другие показатели, однако, следует учесть, что их величина не всегда в полной мере отражает получение результата, связанного со стратегиями ценностного управления.

Осуществление процесса ценностного управления способствует уничтожению разрыва между стратегическими намерениями, связанными с ценностями, и повседневной деятельностью каждого члена организации.

ВЫВОДЫ ПО 2-ОЙ ГЛАВЕ

В первом параграфе второй главы нашего исследования мы осуществили анализ эффективности реализации процесса ценностного управления в ООО «Спецтендер» и выявили, что главной проблемой организации, на данный момент, является значительное падение рейтинга бренда работодателя и угроза снижения заинтересованности в организации как в работодателе, а также увеличение текучести и дисциплинарных нарушений, что может означать увеличение расходов и времени на подбор квалифицированных кадров и трудовых санкций по отношению к работникам, что в свою очередь повлечет напряжение и снижение лояльности к организации и падению прибыли.

Поэтому необходимо грамотно сформировать систему ценностного управления работодателя для большего понимания уникальных рекомендаций, которые предоставляет организация разным категориям работников, чтобы быть конкурентоспособной на рынке труда.

Формирование корпоративных ценностей происходит благодаря продуманной политике менеджмента, которая включает:

- разработку стратегически важных корпоративных ценностей; - пропаганду этих ценностей с использованием технологий ценностного управления;

- оказание поддержки носителям ценностей;

- стимулирование поведения, соответствующего корпоративным ценностям.

На основании теоретического обоснования проблемы исследования, которые предложены в первой главе мы вместе с генеральным директором Мищенко Михаилом Ивановичем разработали рекомендации по реализации процесса ценностного управления в ООО СО «СПЕЦТЕНДЕР»:

Рекомендация 1. Осуществление планирования в рамках ценностного управления организацией.

Рекомендация 2. Поддержание организационной деятельности по

реализации целей и ценностей организации.

Рекомендация 3. Побуждение сотрудников к деятельности в организации для достижения его личных целей и обеспечения ее развития.

Рекомендация 4. Координация ценностей в организации.

Рекомендация 5. Осуществление контроля распространения ценностей в организации.

Также нами были выработаны рекомендуемые показатели для оценки уровня распространения ценностей в организации.

Осуществление процесса ценностного управления способствует уничтожению разрыва между стратегическими намерениями, связанными с ценностями, и повседневной деятельностью каждого члена организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В первом параграфе первой главы мы изучили состояние проблемы обеспечения прибыльности организации в существующей теории и практике менеджмента и пришли к следующим результатам.

Прибыль – это показатель, который характеризует абсолютную эффективность деятельности организации. Финансовую базу для самофинансирования, решения проблем социально-экономического развития организации, расширенного воспроизводства и материального поощрения персонала создает рост прибыли.

Виды прибыли в организации:

- валовая прибыль; - прибыль от реализации (от продаж); - прибыль до налогообложения; - чистая прибыль (финансовый результат).

Под **управлением прибылью** понимается процесс выработки и принятия решений по основным аспектам ее формирования, распределения и использования с учетом факторов влияния на ее формирование.

Факторы, влияющие на увеличение или снижение прибыли организации, могут быть внешними (не зависящими от организации) и внутренними. К внутренним факторам формирования прибыли относятся: – структура продукции или услуг, – состояние имущества организации, – финансовые ресурсы, – величина долгов организации (краткосрочных и долгосрочных обязательств), – размер оплаченного уставного капитала организации, особенности **ценностного управления в организации**.

Во втором параграфе первой главы мы рассмотрели особенности ценностного управления в организации и пришли к следующим выводам.

Олег Самуилович Виханский под управлением понимает — целенаправленное воздействие на процессы для изменения их прохождения с целью достижения желательного результата или избегания нежелательного.

Сегодня методологи менеджмента выделяют следующие виды

управления: управление по заданиям, управление по процессу, управление по правилам, управление по целям и ценностное управление.

Итак, ценностное управление – это процесс, фокусирующий деятельность организации на удовлетворении общих поведенческих ожиданий, обеспечивающих повышение ее стоимости.

Используемые в современной литературе понятия «управление ценностями», «управление по ценностям» и «ценностное управление» невозможно рассматривать как идентичные.

Управление ценностями, по мнению Идан Варданын, следует рассматривать, как элемент управления человеческими ресурсами, который включает в себя выявление, формирование и развитие ценностей сотрудников, соответствующих стратегии организации.

Управление по ценностям – это процесс целенаправленного воздействия на элементы внешней и внутренней среды, осуществляемый в соответствии с ключевыми ценностями организации.

Ценности — это абстрактные, общие понятия, а нормы — это правила или руководящие принципы поведения для людей в ситуациях определённого рода. Система ценностей, сложившаяся в организации, играет важную роль, так как она влияет на содержание норм.

Особенности ценностного управления: повышается эффективность организационной деятельности, растёт рациональность использования ресурсов; организация управляется как единый организм, посредством правил и норм, поддерживающих ценности; устанавливается оптимальный уровень сплоченности коллектива и доверия между менеджментом и персоналом, у сотрудников появляются ясные представления относительно основных критериев оценки своей деятельности; формируются ясные организационные принципы, помогающие менеджменту объединять персонал в период проведения организационных изменений; появляется возможность сохранять имеющихся и привлекать новых сотрудников с

высоким уровнем профессионализма, разделяющих организационные ценности.

В третьем параграфе первой главы нашего исследования мы рассмотрели влияние ценностного управления на прибыльность организации.

Мы выявили, что, ценностное управление оказывает влияние на следующие факторы прибыльности организации:

- интегрированность с общей системой управления;
- комплексный характер формирования управленческих решений;
- высокий динамизм управления;
- многовариантность подходов к разработке отдельных управленческих решений;
- ориентированность на стратегические цели развития предприятия.

Ценностное управление формирует у руководства определенное стратегическое и экономическое видение развития своих организаций в экономическом пространстве; во вторую очередь благодаря данному типу управления определяется объем и выбор направлений вложения инвестиций организации; в третьих в определяется способ получения прибыли и обеспечения конкурентоспособности организации; в четвертых в осуществляется проектирование системы управления человеческими ресурсами организации, которая является приоритетным фактором повышения прибыли в организации.

В первом параграфе второй главы нашего исследования мы осуществили анализ эффективности реализации процесса ценностного управления в ООО «Спецтендер» и выявили, что главной проблемой организации, на данный момент, является значительное падение рейтинга бренда работодателя и угроза снижения заинтересованности в организации как в работодателе, а также увеличение текучести и дисциплинарных нарушений, что может означать увеличение расходов и времени на подбор квалифицированных кадров и трудовых санкций по отношению к работникам, что в свою очередь повлечет напряжение и снижение лояльности к

организации и падению прибыли.

Поэтому необходимо грамотно сформировать систему ценностного управления работодателя для большего понимания уникальных рекомендаций, которые предоставляет организация разным категориям работников, чтобы быть конкурентоспособной на рынке труда.

Формирование корпоративных ценностей происходит благодаря продуманной политике менеджмента, которая включает:

- разработку стратегически важных корпоративных ценностей; - пропаганду этих ценностей с использованием технологий ценностного управления;

- оказание поддержки носителям ценностей;

- стимулирование поведения, соответствующего корпоративным ценностям.

На основании теоретического обоснования проблемы исследования, которые предложены в первой главе мы вместе с генеральным директором Мищенко Михаилом Ивановичем разработали рекомендации по реализации процесса ценностного управления в ООО СО «СПЕЦТЕНДЕР»:

Рекомендация 1. Осуществление планирования в рамках ценностного управления организацией.

Рекомендация 2. Поддержание организационной деятельности по реализации целей и ценностей организации.

Рекомендация 3. Побуждение сотрудников к деятельности в организации для достижения его личных целей и обеспечения ее развития.

Рекомендация 4. Координация ценностей в организации.

Рекомендация 5. Осуществление контроля распространения ценностей в организации.

Также нами были выработаны рекомендуемые показатели для оценки уровня распространения ценностей в организации.

Осуществление процесса ценностного управления способствует

уничтожению разрыва между стратегическими намерениями, связанными с ценностями, и повседневной деятельностью каждого члена организации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Федеральный закон «О бухгалтерском учете» от 06.12.2011 г. № 402-ФЗ (ред.26.07.2019)
2. Федеральный закон «Об аудиторской деятельности» от 30.12.2008 N 307-ФЗ (ред. от 26.11.2019)
3. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» (ред. от 04.11.2019, с изм. от 07.04.2020)
4. Федеральный закон от 26.12.1995 N 208-ФЗ «Об акционерных обществах» (ред. от 04.11.2019, с изм. от 07.04.2020)
5. Федеральный закон от 19.07.2018 N 209-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об акционерных обществах» (ред. от 07.04.2020)
6. Федеральный закон «О клиринге, клиринговой деятельности и центральном контрагенте» от 07.02.2011 N 7-ФЗ (ред. от 27.12.2018)
7. Федеральный закон «Об организованных торгах» от 21.11.2011 N 325-ФЗ (ред. От 27.12.2018)
8. Федеральный закон «Об инвестиционных фондах» от 29.11.2001 N 156-ФЗ (ред.от 02.12.2019)
9. Федеральный закон «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма» от 07.08.2001 N 115-ФЗ (ред.от 07.04.2020)
10. Постановление Правительства РФ от 30.06.2012 N 667 (ред. от 11.09.2018) «Об утверждении требований к правилам внутреннего контроля, разрабатываемым организациями, осуществляющими операции с денежными средствами или иным имуществом, и индивидуальными предпринимателями, и о признании утратившими силу некоторых актов Правительства Российской Федерации»
11. Информация Минфина России от 25 декабря 2013 г.

«Организация и осуществление экономическим субъектом внутреннего контроля совершаемых фактов хозяйственной жизни, ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности»

12. Приказ Минтруда России от 21.02.2019 № 103н «Об утверждении профессионального стандарта «Бухгалтер» (Зарегистрировано в Минюсте России 25.03.2019 № 54154)

13. Приказ Минтруда России от 22.04.2015 № 236н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по внутреннему контролю (внутренний контролер)» (Зарегистрировано в Минюсте России 13.05.2015 № 37271)

14. Приказ Минтруда России от 19.10.2015 № 728н «Об утверждении профессионального стандарта «Аудитор» (Зарегистрировано в Минюсте России 23.11.2015 № 39802)

15. Международный стандарт аудита 315 (пересмотренный) «Выявление и оценка рисков существенного искажения посредством изучения организации и ее окружения» (введен в действие на территории Российской Федерации Приказом Минфина России от 09.01.2019 № 2н)

16. Международный стандарт аудита (МСА) 330 «Аудиторские процедуры в ответ на оцененные риски» (введен в действие на территории Российской Федерации Приказом Минфина России от 24.10.2016 № 192н)

17. Международный стандарт аудита 200 «Основные цели независимого аудитора и проведение аудита в соответствии с международными стандартами аудита» (введен в действие на территории Российской Федерации Приказом Минфина России от 09.01.2019 № 2н)

18. Международный стандарт аудита 610 (пересмотренный, 2013 г.)

«Использование работы внутренних аудиторов» (введен в действие на территории РФ Приказом Минфина России от 09.01.2019 № 2н)

19. Документ (концепция) COSO «Интегрированная концепция построения системы внутреннего контроля» (2013 г.);
20. Документ (концепция) COSO «Управление рисками организаций. Интегрированная модель» (2004 г.).
21. Методические указания по построению и реализации системы внутренних контролей финансовой отчетности Госкорпорации «Росатом» и ее организаций;
22. Методические рекомендации по оценке дизайна и операционной эффективности контрольных процедур системы внутренних контролей финансовой отчетности Госкорпорации «Росатом» и ее организаций;
23. Азарская М.А. Система внутреннего контроля организаций: учебное пособие/ М.А.Азарская - Поволжский государственный технологический университет: Йошкар-Ола : ПГТУ, 2018. – 69 с.
24. Алексеева В.В. Методика оценки контрольных процедур в системе бухгалтерского учета/ В.В. Алексеева, И.В. Мильгунова // Известия Юго- Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2016. – № 4 . – С. 127-135.
25. Андреев В. Д. Комплексный рискориентированный аудит коммерческих организаций : учеб. пособие / В.Д. Андреев - Москва: Магистр : ИНФРА-М, 2019. — 248 с.
26. Андреев В.Д. Основы интегрированного риск-ориентированного внутреннего контроля и аудита хозяйствующих субъектов : учеб. пособие / В. Д.Андреев. - Москва: Магистр: ИНФРА-М, 2019. - 368 с.
27. Батуева А.Б. Организация системы внутреннего контроля / А.Б. Батуева// Вопросы науки и образования.- 2018.-№7.-С.34-39.
28. Варкулевич Т.В. Совершенствование системы внутреннего контроля как способ управления рисками в коммерческих организациях/ Т.В. Варкулевич, Е.И. Биктагирова // АНИ: экономика и управление.- 2016.- №2.-С.15-20.
29. Вилисов В.Я. Инструменты внутреннего контроля:

Монография / В.Я. Вилисов, И.Е Суков.— М.: РИОР: ИНФРА-М, 2022. — 262 с.

30. Волков А.Г. Контроль и ревизия: учебное пособие / А.Г. Волков, Е.Н. Чернышева. – Москва : Евразийский открытый институт, 2018. – 224 с.

31. Воюцкая И.В. Современные методические подходы к регламентации внутреннего контроля / И.В.Воюцкая, Ю.Г.Мишучкова// Век качества.-2019.-

№1.-С.16-21

32. Горло В.И. Использование математических моделей при оценке эффективности системы внутреннего контроля/ В.И.Горло // Экономический анализ: теория и практика- 2022. -№4.-С.14-24

33. Гудович Л.М. Затраты на службу внутреннего контроля/ Л.М.Гудович,С.Ю.Чут //Бухгалтерский учет, анализ, аудит и налогообложение: проблемы и перспективы. Сборник статей III Всероссийской научно-практической конференции- 2016 г.

34. Даудов С. Д. Оценка системы внутреннего контроля внутренним аудитом как метод повышения эффективности бизнес-процессов организации/ С.Д. Даудов, О.Н. Ковалева // Вестник НГИЭИ. -2022.- № 7.-С. 132–147.

35. Демина И.Д. Законодательное и нормативное регулирование бухгалтерского учета в области формирования эффективной системы внутреннего контроля в организациях/ И.Д. Демина // Учет. Анализ. Аудит. - 2022.-№2.

36. Земсков В.В. Внутренний контроль и аудит в системе экономической безопасности хозяйствующего субъекта : учебное пособие / В.В. Земсков - М. : Прометей, 2019. - 158 с.

37. Казакова Н. А. Методология риск-ориентированного контроля и контроллинга эффективности бизнеса : монография / Н.А. Казакова, Е.И. Ефремова ; под ред. проф. Н.А. Казаковой. - 2-е изд., испр. и доп. —

Москва : ИНФРА-М, 2019. - 234 с.

38. Колабаева А.А. __Внутренний контроль, финансовый контроль и внутренний финансовый контроль: аспекты толкования/Колабаева А.А// Наука и современность. -2018.- № 47. -С. 134-139.

39. Кучеров А. В. Совершенствование системы внутреннего контроля / А.В. Кучеров, О. В. Коробкова // Молодой ученый. — 2016. — № 5. — С. 329-332.

40. Мездриков Ю.В. Особенности международных требований к организации внутреннего контроля на предприятии/ Ю.В.Мездриков// Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. - 2018.- №5 .- С. 64.

41. Меринов А. Ю. Оценка эффективности системы внутреннего контроля/А.Ю. Меринов // Актуальные вопросы современной науки. -2018. -

№4.-С.55-62

42. Резниченко С. М. Современные системы внутреннего контроля: Учебное пособие (ФГОС) / Резниченко С.М., Сафонова М.Ф., Швырева О.И. - Ростов-на-Дону :Феникс, 2022. - 510 с.

43. Самыгин Д.Ю. Методика аудиторской проверки: процедуры, советы, рекомендации: монография / Д.Ю. Самыгин, Н.Г. Барышников, А.А. Тусков, Н.А. Шлапакова, С.Н. Катков— Москва : ИНФРА-М, 2020. — 231 с.

44. Серебрякова Т. Ю. Внутренний контроль и контроллинг : учеб. пособие / Т.Ю. Серебрякова, О.А. Бирюкова ; под ред. Т.Ю. Серебряковой. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 238 с.

45. Серебрякова Т. Ю. Риски организации: их учет, анализ и контроль : монография / Т.Ю. Серебрякова, О.Г. Гордеева. — Москва : ИНФРА-М, 2019. —233 с.

46. Стешина А.В. Теоретические аспекты внутреннего контроля: цель, задачи и основные принципы внутреннего контроля/А.В.

Стешина//Цифровое будущее инновационной экономики России межвузовский сборник научных трудов и результатов совместных научно-исследовательских проектов. Москва,

-2018. С. 299-304.

47. Ткаченко Ю.А. Документирование внутреннего контроля /Ю.А.Ткаченко// Белгородский экономический вестник. -2022. № 4.-С.68-74

48. Хабарова А.А. Теоретические основы внутреннего контроля/ А.А.Хабарова // Евразийский Союз Ученых. -2018- №3.-С.45-49

49. Шамахова И.В. Анализ системы внутреннего контроля организации в разрезе элементов СВК в рамках современной концепции внутреннего контроля /И.В.Шамахова //Цифровое будущее инновационной экономики России межвузовский сборник научных трудов и результатов совместных научно- исследовательских проектов. Москва,- 2018. -С. 356-363.

50. Штефан М.А. Совершенствование методик оценки эффективности системы внутреннего контроля/ М.А.Штефан, А.Д. Савина// Аудиторские ведомости.-2022.-№7.-С.110-118.

Сайты в сети Интернет

1. Информационная система Росстата [Электронный ресурс]; база содержит материалы по государственной статистике в Российской Федерации. – Режим доступа: www.gks.ru

2. Консультант плюс [Электронный ресурс]; база содержит все нормативно-правую информацию. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>

3. Официальный сайт института профессиональных бухгалтеров- <https://www.ipbr.org/>

Электронная библиотека <https://elibrary.ru/defaultx.asp>

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Вашему вниманию представлена анкета по измерению индекса вовлеченности персонала, целью которой является выяснение уровня удовлетворенности работой, общей атмосферой в организации и поддержки инициативы.

Выберите, пожалуйста, один ответ на каждый вопрос анкеты. Анкета анонимная.

1. Сколько лет вы работаете в Организации?

- Стажер
- Меньше года
- 1-2 года
- 3-5 лет
- Больше 5 лет

Удовлетворенность работника основными составляющими работы:

2. Согласны ли Вы с утверждением: «Мне комфортно работать в своем коллективе»?

- Согласен
- Скорее согласен, чем не согласен
- Скорее не согласен, чем согласен
- Не согласен

3. Согласны ли Вы с утверждением: «Моя заработная плата в нашей организации меня устраивает»?

- Согласен
- Скорее согласен, чем не согласен
- Скорее не согласен, чем согласен
- Не согласен

4. На Ваш взгляд, содержание работы и ежедневные задачи полностью соответствует Вашей должностной инструкции и основными обязанностям?

- Согласен
- Скорее согласен, чем не согласен
- Скорее не согласен, чем согласен
- Не согласен

5. Согласны ли Вы с утверждением: «Меня полностью устраивает график работы»?

- Согласен
 - Скорее согласен, чем не согласен
 - Скорее не согласен, чем согласен
 - Не согласен
- 6. Согласны ли Вы с утверждением: «Я доволен дополнительным материальным стимулированием (премии, выплаты к праздникам т.д.)»?**
- Согласен
 - Скорее согласен, чем не согласен
 - Скорее не согласен, чем согласен
 - Не согласен
- 7. Согласны ли Вы с утверждением: «Меня полностью устраивает расположение офиса»?**
- Согласен
 - Скорее согласен, чем не согласен
 - Скорее не согласен, чем согласен
 - Не согласен
- 8. Согласны ли Вы с утверждением: «Меня полностью устраивают ресурсы для работы, которые предоставляет компания (техника, программное обеспечение и т.д.)»?**
- Согласен
 - Скорее согласен, чем не согласен
 - Скорее не согласен, чем согласен
 - Не согласен
- 9. На Ваш взгляд, программа обучения и развития в организации способствует Вашему профессиональному и карьерному росту?**
- Согласен
 - Скорее согласен, чем не согласен
 - Скорее не согласен, чем согласен
 - Не согласен
- 10. Согласны ли Вы с утверждением: «Меня регулярно информируют о корпоративных мероприятиях, в которых я с удовольствием стараюсь участвовать»?**
- Согласен
 - Скорее согласен, чем не согласен

- Скорее не согласен, чем согласен
- Не согласен

Лояльность, то есть положительное отношение работников к организации:

11. Согласны ли Вы с утверждением: «Я горд работать именно в этой организации»?

- Согласен
- Скорее согласен, чем не согласен
- Скорее не согласен, чем согласен
- Не согласен

12. На Ваш взгляд, компания находится в числе лидеров на рынке труда?

- Согласен
- Скорее согласен, чем не согласен
- Скорее не согласен, чем согласен
- Не согласен

13. Согласны ли Вы с утверждением: «Я знаком с миссией и ценностями своей организации и полностью их поддерживаю»?

- Согласен
- Скорее согласен, чем не согласен
- Скорее не согласен, чем согласен
- Не согласен

14. Согласны ли Вы с утверждением: «Я останусь работать здесь, даже если мне предложат работу с небольшим повышением оклада в другой организации»?

- Согласен
- Скорее согласен, чем не согласен
- Скорее не согласен, чем согласен
- Не согласен

Поддержка инициативы, то есть желание помогать, развиваться вместе с компанией, прикладывать усилия для достижения успеха:

15. Согласны ли Вы с утверждением: «Каждый сотрудник должен знать свои приоритетные задачи и выполнять их, не ожидая указаний от руководства?»

- Согласен
- Скорее согласен, чем не согласен
- Скорее не согласен, чем согласен
- Не согласен

16. Согласны ли Вы с утверждением: «Я мотивирован перевыполнять план»?

- Согласен
- Скорее согласен, чем не согласен
- Скорее не согласен, чем согласен
- Не согласен

17. Если у Вас есть идеи по улучшению показателей работы, Вы обязательно ими поделитесь с руководством и коллегами?

- Согласен
- Скорее согласен, чем не согласен
- Скорее не согласен, чем согласен
- Не согласен

18. Согласны ли Вы с утверждением: «Я интересуюсь работой своих коллег и помогаю им, если это необходимо»?

- Согласен
- Скорее согласен, чем не согласен
- Скорее не согласен, чем согласен
- Не согласен

19. Согласны ли Вы с утверждением: «Я всегда хорошо отзываюсь о своей работе и организации в кругу близких друзей»?

- Согласен
- Скорее согласен, чем не согласен
- Скорее не согласен, чем согласен
- Не согласен

Выявление наиболее важных атрибутов ценностного предложения работодателя:

20. Что вам нравится в организации Организации больше всего? Укажите ТРИ главных составляющих:

- коллектив профессиональных и квалифицированных специалистов,
- заработная плата,
- возможности профессионального и личностного развития в организации,
- содержание деятельности (сложные, интересные задачи),
- социальные льготы, пенсионное обеспечение и т.д.
- премии, поощрения,
- программы обучения и развития,
- причастность к большому делу/изменению мира в лучшую сторону,

- мастер-классы, тимбилдинг, тренинги, корпоративы, профессиональные конкурсы,
 - условия для ведения здорового образа жизни,
 - признание руководством Ваших заслуг и награды,
 - другое,
-
-

21. Какова главная причина, по которой Вы не покидаете организацию?

○ _____

22. Что мотивирует/может замотивировать (нужное подчеркнуть) Вас перевыполнять план/выполнять сверхурочную работу (может быть несколько вариантов)?

- денежные выплаты (премии, поощрения, бонусы),
 - нематериальные поощрения (награды, признание руководством Ваших заслуг),
 - динамичные и интересные задачи,
 - внутрикорпоративные конкурсы с призами,
 - другое,
-

Благодарим Вас за участие!

0-25% – очень низкая вовлеченность; сотрудник на грани ухода из организации, он не чувствует приверженности и лояльности к организации;

26-50% – низкая вовлеченность; сотрудник испытывает чувство неопределенности, подавленности относительно рабочих процессов и событий в организации, однако чувствует принадлежность к организации и не готов ее покидать;

51-75% – вовлеченность выше среднего; сотрудник понимает цели, задачи и ценности организации, но не полностью их поддерживает и не готов участвовать в корпоративных мероприятиях, существует неуверенность, не полная удовлетворенность корпоративными процессами;

76-100% – высокая вовлеченность; сотрудник понимает и поддерживает цели, задачи, ценности организации, лоялен и чувствует приверженность к организации, готов помогать в достижении общих целей, прилагая максимум усилий.

Приложение 2

Таблица 1

Вопрос	Индекс вовлеченности
Согласны ли Вы с утверждением: «Мне комфортно работать в своем коллективе»?	0,7
Согласны ли Вы с утверждением: «Моя заработная плата в нашей организации меня устраивает»?	0,8
На Ваш взгляд, содержание работы и ежедневные задачи полностью соответствует Вашей должностной инструкции и основными обязанностям?	0,85
Согласны ли Вы с утверждением: «Меня полностью устраивает график работы»?	0,2
Согласны ли Вы с утверждением: «Я доволен дополнительным материальным стимулированием (премии, выплаты к праздникам т.д.)»?	1
Согласны ли Вы с утверждением: «Меня полностью устраивает расположение офиса»?	1
Согласны ли Вы с утверждением: «Меня полностью устраивают ресурсы для работы, которые предоставляет компания (техника, программное обеспечение и т.д.)»?	1
На Ваш взгляд, программа обучения и развития в организации способствует Вашему профессиональному росту?	1
Согласны ли Вы с утверждением: «Меня регулярно информируют о корпоративных мероприятиях, в которых я с удовольствием стараюсь участвовать»?	0
Согласны ли Вы с утверждением: «Я горд работать именно в этой организации»?	0,75
На Ваш взгляд, компания находится в числе лидеров на рынке труда?	0,9
Согласны ли Вы с утверждением: «Я знаком с миссией и ценностями своей организации и полностью их поддерживаю»?	0,25
Согласны ли Вы с утверждением: «Я останусь работать здесь, даже если мне предложат работу с небольшим повышением оклада в другой организации»?	0,7
Согласны ли Вы с утверждением: «Каждый сотрудник должен знать свои приоритетные задачи и выполнять их, не ожидая указаний от руководства?»	1
Согласны ли Вы с утверждением: «Я мотивирован перевыполнять план»?	0,45
Если у Вас есть идеи по улучшению показателей работы, Вы обязательно ими поделитесь с руководством и коллегами?	1
Согласны ли Вы с утверждением: «Я интересуюсь работой своих коллег и помогаю им, если это необходимо»?	0,7
Согласны ли Вы с утверждением: «Я всегда хорошо отзываюсь о своей работе и организации в кругу близких друзей»?	0,85

Exit-анкета для уволенных специалистов

Уважаемые специалисты!

Вашему вниманию представлена анкета причин увольнения. Пожалуйста, внимательно ознакомьтесь с положениями анкеты и выберите наиболее подходящий для Вас вариант ответа.

1) На Ваш взгляд, что самое ценное и важное в организации?

- Стабильность
- Перспективы роста и развития
- Профессионализм руководителей
- Дружественные взаимоотношения в коллективе
- Материальное стимулирование
- Нематериальное стимулирование (награды, поощрения руководства и т.д.)
- Другое, _____

2) Выберите цифру от 1 до 5 для обозначения Вашего отношения к предложенным индикаторам.

Когда я начинал_а работу в организации была напряженная, негативная атмосфера	1 2 3 4 5	Когда я начинал_а работу в организации была создана доброжелательная атмосфера
Я не был_а проинформирован_а о целях, ценностях и корпоративной культуре организации	1 2 3 4 5	Отдел кадров сразу проинформировал меня о целях, ценностях и корпоративной культуре организации
Процедура адаптации не была проведена, интеграции в коллектив не было	1 2 3 4 5	Отдел кадров провел процедуру адаптации, мне назначили наставника и познакомили с коллегами
Отдел кадров не объяснил условий работы и начисления заработной платы	1 2 3 4 5	Отдел кадров полностью объяснил условия работы и начисления заработной платы
Мои должностные обязанности не соответствовали реальной работе	1 2 3 4 5	Мои должностные обязанности полностью соответствовали реальной работе
Расположение офиса, рабочее место, ресурсы (техника, оборудование, ПО и т.д.) оставляют желать лучшего	1 2 3 4 5	Расположение офиса, рабочее место, ресурсы (техника, оборудование, ПО и т.д.) на высоком уровне
Компания не уделяет внимания обучению работников, программы развития не способствуют карьерному и профессиональному росту	1 2 3 4 5	Компания постоянно совершенствует систему обучения, программы развития способствуют карьерному и профессиональному росту

Руководство в малой степени обращало внимание на мои достижения, авторитарный стиль руководства	1 2 3 4 5	Руководство в полной мере поощряло за мои достижения, атмосфера «семьи»
Компания значительно слабее своих конкурентов на рынке труда	1 2 3 4 5	Компания значительно сильнее своих конкурентов, лидер на рынке труда
У меня не было возможности проявить инициативу и предложить пути повышения качества рабочих процессов	1 2 3 4 5	У меня были возможности проявить инициативность и повлиять на повышение качества рабочих процессов
Компания не уделяет внимания материальному и нематериальному мотивированию работников (небольшой социальный пакет)	1 2 3 4 5	Компания уделяет внимание материальному и нематериальному мотивированию работников (достойный социальный пакет)
Я не буду рекомендовать своим знакомым работать в данной организации	1 2 3 4 5	Я буду рекомендовать работу в данной организации своим знакомым

3) Расскажите, пожалуйста, что послужило главной причиной ухода из организации? Укажите уточняющий комментарий, почему для Вас это важно.

Причина	Ваше решение (+)	Комментарий
Размер заработной платы		
Желание сменить сферу деятельности		
Социально-психологический климат в коллективе		
Организация условий труда		
График работы		
Удаленность от дома		
Наличие частых командировок		
Взаимоотношения с руководителем		
Карьерное продвижение и развитие в организации		
Переход на работу в рамках организации в другое подразделение		
Перемена места жительства		
Уход за ребенком		
Уход за членом семьи		
Семейные обстоятельства		
Другое		

4) Уточните, пожалуйста, что могло бы быть сделано, чтобы предотвратить Ваш уход?

Благодарим Вас за участие в опросе и оказанную помощь по улучшению работы в организации!