



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГТГУ»)  
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

Переход к управлению на основе ценностей как фактор повышения  
конкурентоспособности организации  
Выпускная квалификационная работа по направлению  
38.03.02 Менеджмент  
Направленность программы бакалавриата  
«Управление человеческими ресурсами»  
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:

85,73 % авторского текста

Работа рекомендована к защите

Рекомендована/не рекомендована

« 28 » августа 2022г.

зав. кафедрой ЭУ и П

к.э.н., доцент Рябчук П. Г.

Выполнил (а):

Студент(ка) группы :

ЗФ-509-114-5-1

Микитина Екатерина

Михайловна

Научный руководитель:

д.э.н. профессор.

Лысенко Юлия Валентиновна.

Челябинск

2022 год

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>3</b>
<b>ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ НА ОСНОВЕ ЦЕННОСТЕЙ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ .....</b>	<b>6</b>
1.1 Состояние проблемы повышения конкурентоспособности в существующей теории и практике менеджмента .....	6
1.2 Переход к управлению на основе ценностей как фактор повышения конкурентоспособности организации .....	13
1.3 Основные направления формирования и реализации перехода к управлению на основе ценностей как фактор повышения конкурентоспособности организации .....	18
Вывод по главе 1 .....	26
<b>ГЛАВА 2 УПРАВЛЕНИЯ НА ОСНОВЕ ЦЕННОСТЕЙ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «АВТОАЛЬЯНС».....</b>	<b>28</b>
2.1 Оценка и проблемы системы управления человеческими ресурсами организации ООО «АвтоАльянс».....	28
2.2 Разработка направлений перехода к управлению на основе ценностей ООО «АвтоАльянс», как фактора повышения конкурентоспособности .....	43
2.3 Оценка уровня конкурентоспособности в результате внедрения управления на основе ценностей в организации ООО «АвтоАльянс».....	48
Вывод по главе 2 .....	58
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....</b>	<b>59</b>
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....</b>	<b>62</b>

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования заключается в том, что в сложившихся сегодня далеко непростых экономических условиях, когда борьба за потребителя выходит на совершенно иной уровень, при создании и развитии конкурентных преимуществ организации вынуждены придерживаться новых концепций управления, ориентированных, в первую очередь, на высокую адаптивность хозяйствующего субъекта к макро – и микросреде. Практика показывает, что реализация данного направления требует, как правило, чтобы усилия, как менеджеров, так и рядовых работников были сосредоточены на постоянной корректировке стратегий, методов, правил и т.д. Однако такая постановка вопроса в конечном итоге в значительной степени отвлекает сотрудников от выполнения непосредственных должностных обязанностей, поэтому вполне закономерным является снижение производительности труда, причем не только вследствие колоссальной загруженности персонала всех уровней, но и по причине его «эмоционального» сопротивления. И если топ менеджмент относится к данной ситуации с пониманием, то рядовые сотрудники чувствуют себя не совсем комфортно, поскольку им приходится выполнять дополнительный объем работы без увеличения вознаграждения. Особенно часто возникает такая ситуация в организациях, коллектив которых не является сплоченной командой. Данное явление в российской экономике является достаточно распространенным, характерным для большинства хозяйствующих субъектов вне зависимости от формы собственности и вида деятельности.

В последнее время все чаще стало встречаться стремление организаций практического внедрения кардинально новой для отечественного бизнеса управленческой концепции: «управление по ценностям», достаточно распространенной за рубежом.

Успех данной концепции основан на том, что она базируется на человеческих ценностях и активно применяется в менеджменте персонала.

Опыт организаций, осуществивших переход к управлению на основе ценностей, показывает, что успешные организации далеко не всегда строят долгосрочные планы. Вместо этого они ориентируются в своей работе на систему ценностей «на все времена», что обеспечивает эффект в том числе и от минимизации рисков сопротивления управленческим и иным инновациям.

Целью выпускной квалификационной работы является оценка и разработка направлений перехода к управлению на основе ценностей как фактора повышения конкурентоспособности организации ООО «АвтоАльянс».

Объектом исследования является ООО «АвтоАльянс». Предмет исследования - управление на основе ценностей как фактор повышения конкурентоспособности организации.

Для достижения поставленной цели необходимо, решить следующие задачи:

изучить теоретические и методические основы управления на основе ценностей как фактор повышения конкурентоспособности организации;

провести оценку и выявить проблемы системы управления человеческими ресурсами организации;

разработать направления и провести оценку перехода к управлению на основе ценностей организации как фактора повышения конкурентоспособности.

С точки зрения степени разработки исследуемой проблемы, наибольший интерес, представляют работы таких российских и зарубежных авторов как: Т.Ю. Базаров, Н.П. Беляцкий, М.И. Бухалков, А.Л. Гапоненко, И.Н. Герчикова, М.М. Глазов, А.П. Добровинский, И.Б. Дуракова, В.В. Евдокимов, Л.Н. Иванова-Швец, Д. Коул, Е.Ю. Лицарева, Л.И. Лукичева, Е.В. Маслов, Ю.Г. Одегов, Ю.М. Остапенко, В.К. Потемкин, А.А.

Раздорожный, А.И. Рофе, В.П. Самарина, С.И. Самыгин, Н.А. Сафронов, А.К. Семенов, В.А. Спивак, С.В. Шекшня и других.

При написании ВКР использовалась учебная, учебно-методическая литература, данные периодической и научной печати, интернет-ресурсы, информационные данные, финансовая и бухгалтерская отчетность организации и т.п.

В ходе исследования были использованы следующие научные методы: сравнительный анализ, монографический метод, экономико-статистический, математические методы, метод использования абсолютных и относительных показателей, метод группировки, инструменты графического и табличного отображения аналитических данных.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников.

В первой главе «Теоретические основы управления на основе ценностей как фактор повышения конкурентоспособности организации» рассмотрено состояние проблемы повышения конкурентоспособности в существующей теории и практике менеджмента, переход к управлению на основе ценностей как фактор повышения конкурентоспособности организации, а также определены основные направления формирования и реализации перехода к управлению на основе ценностей.

Во второй главе «Управления на основе ценностей как фактор повышения конкурентоспособности организации ООО «АвтоАльянс» выявлены проблемы системы управления человеческими ресурсами организации ООО «АвтоАльянс», разработаны направления перехода к управлению на основе ценностей объекта исследования, как фактора повышения конкурентоспособности, а также дана их оценка.

# **ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ НА ОСНОВЕ ЦЕННОСТЕЙ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**

## **1.1 Состояние проблемы повышения конкурентоспособности в существующей теории и практике менеджмента**

Конкуренция – это одна из самых важнейших качеств рыночного хозяйства. Особенно конкуренция способствует творческой свободе человека, а также созданию условий для реализации его способностей в области экономики посредством разработки и изготовления новых товаров и услуг, способных выдержать конкуренцию [12, с. 233].

Формально признанным термином, который законодательно закреплён в России, можно считать следующим: «конкуренция – соперничество хозяйствующих субъектов, при котором самостоятельными действиями каждого из них исключается или ограничивается возможность каждого из них в одностороннем порядке воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке» [1].

Конкуренция в современной экономике понимается как совокупность экономических, организационных и социальных процессов, которые стремятся повысить эффективность работы организации и стабилизировать рыночную ее позицию [5, с. 296].

Конкурентоспособность – это способность организации выдерживать конкуренцию на рынках товаров и услуг с аналогичными организациями.

Конкурентоспособность организации представляет собой его превосходство по сравнению с другими организациями данной отрасли внутри страны и за ее пределами. Конкурентоспособность не является неотъемлемой частью организации, это значит, что оценка конкурентоспособности может быть произведена только в кругу групп организаций, которые имеют отношение к одной отрасли, либо организаций, которые производят одинаковые товары и услуги [21, с. 278].

Конкурентоспособность возможно обнаружить только при сопоставлении или сравнении между собой этих организаций, как в рамках страны, так и в рамках мирового рынка. Отсюда следует, что конкурентоспособность организации – это понятие относительное: одна и та же организация в масштабе, к примеру, региональной отраслевой группы, возможно, будет являться конкурентоспособной, а в масштабе отраслей мирового рынка или его сегмента – нет [10, с. 182].

Оценка степени конкурентоспособности, т. е. выявление характера конкурентного преимущества организации по сравнению с другими, заключается в первую очередь в выборе базовых объектов для сравнения, иными словами, в выборе организации-лидера в отрасли страны или за ее пределами. Такая организация-лидер обязана иметь такие параметры как:

- соизмеримость характеристик выпускаемой продукции по идентичности потребностей, удовлетворяемых с ее помощью;
- соизмеримость сегментов рынка, которым предопределена выпускаемая продукция;
- соизмеримость фазы жизненного цикла, в которой действует организация [16, с. 183].

Отсюда следует, что конкурентное преобладание одной организации над другой возможно будет оценена в том условии, если обе организации отвечают одинаковым потребностям покупателей, которые имеют отношение к родственным сегментам рынка.

Наряду с этим, организации располагаются приблизительно в одних и тех же фазах жизненного цикла. При этом, если этих условий не будут придерживаться, то сравнение может быть ошибочным [2, с. 266].

В настоящее время в России открыто обнаруживается тенденция усиления конкуренции между организациями, подвергающиеся возрастающему общему влиянию конкурентных факторов. Несмотря на это, в большинстве организаций не осуществляется работа по анализу конкурентов, направленная на достижение какой-либо цели, недостаёт

понятия о том, что представляет собой конкурентоспособность организации, как ее образовать, поддерживать и как правильно реализовывать. Вопрос, связанный с повышением конкурентоспособности имеет отношение почти ко всем аспектам жизни общества [19, с. 284].

Например, в развитых странах, этот вопрос обращает на себя внимание делового общества и государственных деятелей. Усиление конкурентной борьбы за продажу товаров вынуждает страны непрерывно производить поиск новых возможностей и резервов для продажи своих товаров, улучшать технологии с целью изготовления товаров высшей пробы [8, с. 299].

Конкурентоспособность организаций является основой конкурентоспособности национальной экономики каждой страны, поэтому эта проблема должна постоянно находиться в поле зрения органов государственного управления.

Организации могут использовать в своей деятельности все многообразие форм и методов усиления конкурентоспособности, основная цель которых – добиться экономически значимых конкурентных преимуществ, которые позволили бы эффективно осуществлять экономическую и маркетинговую деятельность и занимать стабильную позицию на рынке выпускаемой продукции [11, с. 159].

На сегодня, обеспечение конкурентоспособности организации на рынке требует внедрения современных подходов к организации производства и продажи. И, прежде всего, нужны новые подходы в инвестиционной сфере, в ходе технической реконструкции организаций, в процессе внедрения инноваций и современных технологий. Конкурентоспособный продукт является гарантией высокой прибыли в новых условиях хозяйствования субъектов. При этом организация не имеет возможности достичь значительного уровня конкурентоспособности на длительный период. В связи с этим организация сталкивается с проблемой тактического развития, способности организации оперативно управлять и выживать в современных условиях рынка. Управление конкурентоспособностью предполагает



использование эффективных мер по улучшению качества продукции, постоянный поиск новых каналов продаж и клиентов, улучшение сервиса - другими словами, каждый элемент, сформированного организацией комплексу маркетинга должен лучше соответствовать ожиданиям и предпочтениям его целевой аудитории, чем аналогичный элемент его конкурентов. Благодаря этому организация сможет максимизировать свой доход, увеличить узнаваемость бренда и привлечь больше клиентов, которые, кроме того, будут готовы заплатить дополнительную цену премии (связанную с наилучшим удовлетворением потребностей потребителей) [20, с. 105].

Очевидно, что продукт в маркетинговой стратегии играет ключевую роль, потому что именно за ними клиент обращается в организацию, и это продажа товара является источником дохода для организации. Другие элементы маркетинговой стратегии способны дополнить удовольствие, получаемое клиентом от продукта, но не заменить его. Именно по этой причине организации необходимо повышать свою конкурентоспособность улучшая как физические характеристики продукта, так и придавая ему эмоциональную ценность. Иначе организация рискует быть вытесненной с рынка [14, с. 136].

Рассмотрим основные пути (ключевые аспекты) повышения конкурентоспособности отечественных организаций путем мобилизации ресурсов микросреды. Среди них:

- укрепление сырьевой базы организаций, создание долгосрочных партнерство с организациями, производящими и поставляющими сырье;
- переход от ценовых методов конкуренции к неценовым, маркетинговые исследовательская и реклама;
- комплексное улучшение качества продукции, использованию передового отечественного и зарубежный опыт в области управления качеством продукции;
- повышение производительности труда [3, с. 180].

Укрепление сырьевой базы организации - это одно из основных направлений обеспечения конкурентоспособности. Все выше указанные факторы сочетаясь делают возможным приобретение организаций-поставщиков создание собственной сети поставщиков. Но, к сожалению, такая деятельность справедлива, прежде всего, для центральных регионов, как по причинам более высокой концентрации капитала и по причинам существования более развитой инфраструктуры [13, с. 60].

Переход от ценовых методов конкуренции к неценовым методам со всеми производными финансовыми инструментами на мой взгляд в современных условиях наиболее тяжелый.

Рассматривая проблему качества продукции, необходимо обратить внимание на глобальное отставание отечественных организаций от зарубежных конкурентов. В то время, когда мир считается нормой сертифицированные системы производства и качества на основе стандартов ISO 9000, в России по-прежнему входит в подавляющем большинстве организаций система ГОСТ и сертификация продукции по техническим условиям. Следует отметить, что использование этих систем качества, создают постоянный высокий риск в экономике и, как следствие, нежелание предпринимателей инвестировать в разработку и внедрение систем качества [18, с. 271].

Что касается последнего направления повышения конкурентоспособности – более полное использование человеческого фактора. Опыт показывает, что организации могут использовать различные пути повышения роли отдельных работников и рабочей силы в организации, от постоянных консультаций с работниками до их вовлечения в управление организацией, что в целом положительно сказывается на его экономических показателях. Проблема активизации человеческого фактора и повышения производительности труда особенно остро стоит в отечественных организациях, однако она настолько многогранна, что заслуживает отдельного рассмотрения [9, с. 241].

Кадровая политика организации играет немало важную роль в общей стратегии ее деятельности. При этом важны не только инструкции, процедуры, бюджеты и другие регулирующие документы. Чрезвычайно важны и сами работники, то есть человеческие ресурсы организации, на которые направляется данная политика, и которые работают над ее разработкой и контролем за соблюдением установленных норм. Поэтому, работник, осуществляющий управленческую деятельность, является так называемым «фактором успеха», от которого зависит принятие решений, осуществления текущей работы, контроль и мониторинг выполняемых работ, набор персонала и его ротация и тому подобное.

Кроме того, от того, какой персонал осуществляет основную деятельность организации, во многом зависит качество выпускаемой продукции, предоставляемых услуг, что, несомненно, влияет на количество покупателей и клиентов организации.

То, насколько эффективно он будет осуществлять эту работу, будет зависеть в свою очередь от многих факторов: образования, квалификации, опыта работы, коммуникативных навыков, психологических особенностей и т. д. [6, с. 327].

Использование организацией таких принципов достойного труда как достойная компенсация труда, безопасные условия труда, социальная защита, непрерывное профессиональное развитие, соблюдение прав работников и другие, обеспечивают конкурентоспособность субъекта управления за счет человеческого фактора. А конкурентоспособность субъекта управления за счет человеческого фактора в свою очередь возможно только при высокой конкурентоспособности организации на рынке труда, а, следовательно, привлеченному высококвалифицированному персоналу в организации [7, с. 195].

При этом кадровая политика должна формироваться на основе стратегии организации. Работники же отдела управления персоналом в свою очередь должны не только быть исполнителями кадровой политики, но и

привлекаться к формированию данной стратегии организации, как базы кадровой политики. А также важно осуществлять декомпозицию общей стратегии и целей корпоративной кадровой политики на структурные подразделения, отделы, а также отдельных ее исполнителей. Таким образом, стратегия должна быть не только делом организации, но и каждого работника в отдельности. Осуществляться такая декомпозиция должна при непосредственном участии сотрудников отдела управления персоналом, которые обладают информацией о каждой выполняемой работником функции и способностей каждого отдельно взятого работника [15, с. 139].

В процессе данной декомпозиции целей стратегии, следует применять психологический подход. При этом работникам к выполнению должны относиться конкретные четкие цели и задачи, понимание которых должно выходить за рамки только поставленной задачи. Это предполагает четкое объяснение необходимости выполняемой им работы для общего блага организации. Это будет повышать уровень удовлетворенности трудом и важность выполняемой работником работы вырастет в глазах самого работника [4, с. 170].

Конкурентоспособность современных организаций во многом зависит от профессионализма и качества рабочей силы, а в большей степени управленческого персонала, который вовлечен в руководство организацией. По нашему мнению, методы и стили управления будут осуществлять прямое влияние на развитие организации и ее конкурентоспособность на рынке труда. Ведь привлечение именно высококвалифицированных управленцев, лучших из лучших, даст значительные шансы занять лучших рейтинговых позиций, осуществлять эффективное функционирование, увеличивать доходы и выживать на рынке в кризисные периоды. Именно экономико-управленческие механизмы способны внести существенные изменения в систему управления организацией и вывести ее на качественно новый уровень [17, с. 298].

Таким образом, повышение конкурентоспособности организации – важнейшая задача современного этапа развития рыночной экономики. Следует также отметить, что увеличение конкурентоспособность на микроуровне, то есть на уровне конкретных организаций, должны быть дополнены эффективными методами государственного регулирования.

## 1.2 Переход к управлению на основе ценностей как фактор повышения конкурентоспособности организации

Ценностное управление – это надситуативная реализация в организации регулярного менеджмента на основе общих и специфических, согласованных и разделяемых сотрудниками ценностных приоритетов [29, с. 41].

Ценностное управление находится над такими понятиями менеджмента, как регламент, бизнес-процесс, стиль управления, сфера деятельности организации и пр. Доминируя над всеми управленческими процессами, оно добавляет свою специфику во все решения и поступки сотрудников. В этом смысле исследовать приоритеты организации с одинаковым успехом можно и на заседании совета директоров, и общаясь со службой поддержки клиентов.

В начале года многие организации ставят определенные цели на текущий год и ближайшее будущее. Цели могут неоднократно корректироваться в течение года. А к концу года те меняются до неузнаваемости. В таких условиях управление по целям перестаёт быть эффективным и на смену ему приходит управление по ценностям.

Управление на основе ценностей подразумевает, что ценности являются таковыми не только для организации, но и для персонала. Успешность организации перестаёт быть головной болью владельцев – она становится залогом достижения сотрудниками своих целей. Благодаря этому

возникает личная заинтересованность человека в эффективности бизнеса. Этот метод управления повышает и изменяет требования к топ-менеджменту.

Отсутствие ценностных инструкций со стороны организации говорит о ее безразличии к своей культуре, традициям и конкурентным преимуществам. Когда организация с сильной корпоративной культурой начинает активно набирать новичков и не заботится об их адаптации к ценностным приоритетам, не «обращает в свою веру», то в определенный момент оказывается, что людей, которые руководствуются своими персональными приоритетами, так много, что «старички» теряют контроль над традициями. Незнание того, как именно происходило создание сильной культуры организации, вовсе не означает, что ее не было вовсе.

Вся ответственность за непредсказуемые и нежелательные поступки сотрудников в случае отсутствия регламентов (регулярного менеджмента) лежит на руководстве организации, которое строит бизнес, нанимает персонал, но не сообщает им правила игры. Оно отвечает за то, что работники руководствуются своими личными приоритетами, вместо того чтобы следовать приоритетам организации [22, с. 136].

Внедрение ценностного управления подразумевает соблюдение следующих принципов:

- принцип истинного ценностного управления;
- принцип соответствия целям бизнеса;
- принцип явного согласования ценностей;
- принцип управления персоналом – «Монолит Единомышленников»;
- принцип учета интересов пяти сторон бизнеса;
- принцип всемерного проникновения и совершенствования.

Рассмотрим их подробно.

Ценностное управление может быть истинным, когда руководство сознательно анализирует, оценивает и управляет ценностной структурой организации и ее подразделений, или ложным, когда начальство 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 организацией.

Принцип соответствия целям бизнеса. Система ценностей должна соответствовать целям, поставленным перед конкретной организацией ее владельцами и акционерами. Организации, проводящей территориальную экспансию и создающей многочисленные филиалы, необходима система ценностей, отличная от цели повышения рыночной стоимости активов. У организации, делающей ставку на инновационные технологии, не должно быть ценностей, например, семейного ресторанчика.

Руководитель каждой бизнес-единицы, зная цели вверенного ему подразделения и организации в целом, должен задаться вопросом: что важно для наилучшего достижения поставленной цели? С этого начинается прояснение приоритетов бизнес-единиц и организации.

Принцип явного согласования ценностей. Система ценностей организации является иерархической. Есть структура ценностей в целом, а есть ценностные приоритеты дирекций, отделов и подразделений, которые должны быть специфическим образом согласованы с ценностями организации верхнего уровня. Ценности сотрудников должны быть в первую очередь согласованы внутри подразделения, а уже потом на уровне целой организации. Ценностные приоритеты подразделений непременно согласуются между собой.

Принцип формирования «Монолита Единомышленников». Внедрение принципов ценностного управления, согласования ценностных приоритетов от самого верха корпоративной структуры до каждого конкретного сотрудника приводит к формированию специфической организационной культуры, которую называют «Монолит Единомышленников». Монолит не содержит инородных тел, трещин, слабых мест. Единомышленники придерживаются единой системы ценностей, значит, принимают одинаковые

решения. Если система ценностей правильная, то решения будут и одинаковыми (сплоченность), и правильными (эффективность).

Принцип формирования «Монолита Единомышленников» требует, чтобы процесс начинался с высшего звена. Формирующийся «Монолит» освобождается от всего инородного. Предположим, руководитель поручил кому-то внедрить принципы ценностного управления, процесс пошел, но сам он не принял всей душой сформированные ценности, тогда формирующийся «Монолит Единомышленников» найдет способ избавиться от инородного материала, даже если это владелец. Слабый руководитель увидит в последней фразе угрозу для себя и, не разбираясь, откажется от сознательного выстраивания ценностей бизнеса, позволив тем самым кому-то другому задавать правила игры.

Топ-менеджмент должен стоять у истоков формирования «Монолита Единомышленников» и первым присягать на верность корпоративным ценностям [23, с. 379].

Принцип учета интересов пяти сторон. Система ценностей организации должна учитывать и специфическим образом располагать в иерархии интересы следующих сторон:

1. Владелец / акционеры. Ценностная структура организации должна учитывать ожидания и устремления своих владельцев. Бизнес создается для получения прибыли за счет предпринимательских усилий. Целью акционерного общества открытого типа обязательно должно быть повышение стоимости бизнеса: частные акционеры вложили свои деньги с одной целью – повысить свое личное благосостояние. В случае, когда владелец один (при отсутствии обязательств перед другими акционерами), он решает, ради чего он затеял бизнес. Целью может быть прибыль, но это не единственный и, может быть, даже не самый сильный мотив предпринимательской деятельности.

2. Клиенты организации. Ценностная система организации должна четко определить место клиента. Идея клиентоориентированности заставляет



своих последователей повышать уровень значимости ценностей, связанных с клиентами. Но сделать это непросто. Ценности, связанные с клиентом, двигаясь вверх, закономерно понижают значимость других. Ценности, смещающиеся вниз, сопротивляются, порой весьма ожесточенно. Внешнее проявление этой борьбы весьма разнообразно и зачастую занимательно: введение стандартов обслуживания приходится не по душе коллективу продавцов. Они и сами не могут объяснить, почему так происходит. Признавая, что нововведения полезны, контролировать себя, похоже, не могут. Причина в том, что люди чувствуют: если будут внедрены стандарты обслуживания, то клиент станет важнее, чем они сами, и сопротивляются именно этому.

3.Сотрудники. Система ценностей организации должна отражать место персонала как основного ресурса. Фальшивый лозунг «Персонал – наша высшая ценность» вредит больше, чем полное отсутствие политики руководства в области персонала. Сотрудники не могут быть доминирующей ценностью, как ни печально это признавать. Другой тезис, который тоже может показаться недобрый: отдельный человек никогда не будет важнее команды.

4.Партнеры. Организация не работает на своих партнеров по бизнесу, но она должна для построения долгосрочных отношений учитывать их интересы. Нечестная сделка возможна лишь однажды. Репутация организации играет важную роль в таких периферийных аспектах, как отношения с партнерами. Им важно знать, какое место они занимают в системе ценностей вашей организации.

От этого многое зависит, включая отпускные цены. Персонал организации, зная место партнеров в корпоративной системе ценностей, будет правильно выстраивать отношения с ними.

5.Общество. Власть и общество все больше внимания обращают на позицию организации, на уровень ее социальной ответственности, на соблюдение законов. Организация, желающая работать на высоком уровне,

обязана включить интересы общества в собственную систему ценностей. Выбора нет: ценности, связанные с социальной ответственностью, очевидно, будут замыкать иерархию корпоративных ценностей [27, с. 130].

### 1.3 Основные направления формирования и реализации перехода к управлению на основе ценностей как фактор повышения конкурентоспособности организации

Ценностное управление представляет собой некий свод принципов, которому должна соответствовать деятельность всех членов организации независимо от их должности, власти, уровня влияния и так далее. Деятельность рядовых сотрудников обычно и так регламентирована и подчиняется множествам правил и наставлений менеджеров высшего звена. Деятельность руководства хоть и осуществляется в рамках трудового кодекса и законодательства Российской Федерации, чаще всего является личным делом каждого руководителя. Многие подчиненные хотят знать о принципах принимаемых решений высшего руководства, однако очевидно, что в реальности регламентировать работу руководителей они не могут. Хотя ценности каждой организации могут складываться различными путями, в том числе и зарождаясь среди рядовых сотрудников, полноценное ценностное управление должно внедряться сверху, то есть инициаторами должны стать руководители организации. Социальная составляющая данной инициативы вряд ли может стать основной причиной таких глобальных причин и внутренних ограничений [25, с. 79].

Система ценностей организации – это приоритет самого высокого уровня. Ценности всех отделов и подразделений должны не противоречить ценностям организации. А ценности сотрудников должны соответствовать как ценностям собственного подразделения, так и ценностям организации.

Рассмотрим опыт внедрения ценностного управления, который нам предлагают отечественные и зарубежные специалисты. По мнению К. Харского, организация должна пройти через пять уровней:

1. «Мне Кажется, Так Лучше» (МКТЛ).
2. «Договоренности и запреты».
3. «Продекларированные корпоративные ценности».
4. «Разделяемые корпоративные ценности».
5. «Культ корпоративных ценностей».

По мере развития организации проходят через многие стадии. В самом начале своего пути организация развивается за счет своего лидера и нескольких сотрудников, чья деятельность в основном основывается на инициативности и энтузиазме. На этапе роста организация уже не может основываться только на этом, ей необходимо грамотно выстроить отношения с новыми сотрудниками, создать эффективную организационную структуру, распределить все задачи по функциональным отделам. Многие организации на этом этапе разрабатывают жесточайшие регламенты и превращаются из молодой и гибкой организации в забюрократизированную машину. Сотрудники, которые до этого были членами одной команды, превращаются в винтики большой системы. Инициатива и энтузиазм стремятся к минимуму, не проходя через многие шестеренки организационного процесса. Для благополучного существования и совершенствования необходимы внутренние перемены. Сотрудники большой организации должны стать одной командой, действующей не только в собственных интересах, а для общей цели. Сплотить их может нечто общее, ценное для каждого [28, с. 1670].

А.В. Кузиным были разработаны следующие этапы внедрения ценностного управления (таблица 1):

1. Анализ текущего состояния.
2. Разработка системы ценностей.
3. Ввод в действие системы ценностей.

4. Оценка и корректировка системы ценностей в зависимости от показателей результативности [50].

Таблица 1

Этапы внедрения ценностного управления

№	Этап	Содержание
1.	Анализ текущего состояния	- оценка текущих ценностей организации; - оценка необходимости внедрения ценностного управления; - структуризация задач ценностного управления
2.	Разработка системы ценностей	- определение ключевых для организации ценностей; - согласование ценностей структурных подразделений друг с другом и ценностями корпорации; - разработка ключевых показателей оценки реализации ценностного управления; - создание модели «как должно быть»; - разработка программы внедрения
3.	Ввод в действие системы ценностей	- реализация различных мероприятий и программ, способствующих внедрению и укреплению ценностного управления; - использование систем наказания и мотивации
4.	Оценка и корректировка системы ценностей в зависимости от показателей результативности	- оценка результатов внедрения ценностного управления; - оценка соответствия текущего состояния с моделью «как должно быть»; - корректировка системы ценностей и мероприятий по его внедрению в случае необходимости

На этапе анализа текущего состояния организации необходимо выделить существующие ценности, которыми оперируют работники, даже если они никак не продекларированы. Помимо этого, важно определить задачи, которые должно решить внедрение ценностного управления, то положение дел, которое должна поправить система ценностей. Методами достижения целей первого этапа служат анализ деятельности организации, сбор и систематизация данных из внутренних документов, подготовка отчетов топ менеджерами, руководителями структурных подразделений и ответственными за технологические процессы.

На втором этапе проводится работа по выявлению приоритетов организации, разработка миссии, целей организации, выделяются качества, важнейшие для текущей и будущей деятельности. Также нужно согласовать ценности каждого структурного подразделения друг с другом и с общими

ценностями организации. Конечно, у отдела производства и отдела продаж разные функции, но их может объединять направленность на удовлетворение потребностей каждого клиента. Далее необходимо определить ключевые показатели, на которые должно повлиять внедрение ценностного управления и зафиксировать их прошлую динамику и текущее положение для проверки в будущем. Немаловажным будет создание модели «как должно быть». Данная модель представляет будущее состояние организации, состояние её ключевых факторов. Эта модель будет являться целью внедрения ценностного управления и деятельности организации в целом. А для воплощения этой цели в жизнь необходимо составить подробный план мероприятий по внедрению ценностного управления.

Для реализации второго этапа могут использоваться различные методы. Разработкой миссии, философии и целей организации обычно занимается высшее руководство. Возможен следующий план внедрения:

1. Руководство и топ менеджеры определяет приоритеты и ценности своей организации.
2. Руководитель подразделения собирает начальников отдела, дает им знания ценностного управления и поручает разработку своих приоритетов с учетом новых знаний и приоритетов организации.
3. После проделанной работы руководители каждого отдела согласуют разработанные приоритеты с руководителем подразделения.
4. Согласованные приоритеты доводятся до всех сотрудников.

Однако для большей эффективности ценности должны не навязываться сверху, а быть принятыми всеми сотрудниками организации как свои собственные. Для разработки ценностного управления на различных этапах могут быть привлечены все сотрудники организации или представители всех групп, причем как формальные, так и неформальные лидеры.

На данном этапе можно использовать следующие инструменты.

Метод «мозгового штурма». Данный метод заключается в выработке решения путем свободной генерации идей всеми участниками. От участников требуется свобода мысли и абстрактность мышления.

Метод «мозгового штурма» был предложен в 1953 году А. Осборном. В настоящее время этот метод хорошо известен и широко распространен. Данный метод в случае грамотной реализации позволяет достичь результатов, которые другими методами достичь крайне сложно.

Свобода изложения мыслей каждым сотрудником и отсутствие критики предложенных идей пробуждают творческие задатки личности. Данный подход позволяет избавиться от стандартных клише и шаблонов и выработать по-настоящему свежие идеи. Жизненный и профессиональный опыт иногда препятствует свежему потоку мыслей, поэтому неординарные, креативные предложения только приветствуются. Критика любых идей запрещена. Мозговой штурм осуществляется в два этапа:

1. Коллективная генерация идей. В процессе этого этапа каждый желающий формулирует собственные ценностные ориентации организации. Разнообразие, неординарность, противоречивость на этом этапе не должна стать причиной отказа в рассмотрении. Именно такие идеи могут решить итоговую систему ценностей организации. Абсолютно все идеи фиксируются и записываются. Критика на данном этапе недопустима, даже если всем участникам высказанная идея показалась абсурдной. Данная обстановка должна помочь раскрепоститься даже самым закрепощенным личностям.

2. Анализ выдвинутых идей. Перед этим этапом завершается генерация идей. Все записанное приводится в удобную и наглядную форму. Всем участникам должен быть виден результат первого этапа. В ходе дискуссии происходит редакция, объединение, обобщение списка ценностей, высказываются идеи. Результатом должен стать список из ценностей, которые удовлетворяют всех участников.

Данный метод позволяет раскрыть потенциал всех участников, однако ошибки в модерации и проведении этого метода могут оставить мнения

некоторых участников так и не принятыми. Немаловажной сложностью является недопустимость критики на первом этапе, которая на практике часто появляется. Наличие руководящего состава может вызвать смущение у некоторых членов коллектива [26, с. 55].

Кейс-метод. Данный метод состоит в тотальном разборе и анализе сложной ситуации, представленной в форме подробного описания – кейса. Кейс – это смоделированная рабочая неоднозначная ситуация, проблема, требующая детального анализа и решения. Метод применим при достаточном уровне подготовке участников, владения знаниями анализа и организации. В данном случае перед руководителем встает задача создания экспертной группы из числа руководящего состава и сотрудников, являющихся формальными и неформальными лидерами. Данные представители должны поддерживаться всеми сотрудниками организации для того, чтобы принятые ими решения нашли отклик. Данная процедура должна проходить в несколько этапов:

1. Подготовительный. Эксперты из числа сотрудников должны подготовить самостоятельно или благодаря помощи своих коллег мнения о ценностной модели организации. Хорошим шагом станет анализ чужого опыта ценностного управления. Руководитель в свою очередь должен оформить текущее положение организации (первый этап) и модель «как должно быть» в форме кейса. Можно включить в кейс другие моделируемые ситуации.

2. Решение подготовленных кейсов. Каждый эксперт решает предоставленный кейс и выбирает наилучший способ решения поставленных вопросов. Выбирается модель ценностного управления, наиболее полно охватывающая проблемы и задачи организации, наилучшим образом решающие поставленные задачи и не противоречащие ценностям отдельных личностей.

3. Обработка информации и принятие решения. Полученные результаты доводятся до руководителя. На основе решений экспертов он принимает окончательную модель ценностного управления.

Данный метод достаточно эффективен при наличии сотрудников, которые имеют достаточно знаний для комплексной оценки ситуации и пользуются достаточным уважением со стороны всех сотрудников, которые смогут принять их ценностную систему. Однако сложность заключается в разнообразии мнений. Противоречивые модели сложно обработать и объединить в одну, мнения некоторых экспертов могут быть слабо учтены, и группы сотрудников будут незадействованные в определении ценностной модели.

Метод Дельфи (Delphi Method) – организация нескольких этапов анонимного анкетирования экспертов с поэтапной обработкой результатов. Этот метод предназначен для прогнозирования и поддержки принятия решений. Его особенностью является наличие обратной связи по результатам каждого этапа процедуры.

Метод Дельфи. Данный метод заключается в нескольких этапах анонимного решения экспертов с поэтапной обработкой результатов. Особенностью метода Дельфи является наличие обратной связи по результатам каждого этапа процедуры. Метод разработан О. Хелмером и его коллегами.

Сначала необходимо выбрать экспертов, которые в полной мере отражают мнения сотрудников корпорации. Далее необходимо подготовить опросный лист для оценки мнений экспертов по поводу модели ценностного управления. Опросный лист заполняется каждым экспертом анонимно. Это обеспечивает отсутствие давления авторитетов и позволяет получить наиболее честное и беспристрастное мнение. Далее результаты обрабатываются, обобщаются и передаются экспертам. Второй тур данного метода проходит также анонимно. Во время него эксперты могут выразить свое мнение по поводу мнений своих коллег, изменить свою позицию или



сгенерировать новые предложения. Так продолжается до тех пор, пока эксперты не сойдутся в одном единственном мнении. Так реализуется принцип постепенного повышения степени достоверности результатов.

Данный метод позволяет получить наиболее объективные мнения о модели ценностного управления в связи с обезличенностью получаемых результатов. Анонимность опросов позволяет высказывать мнения, невзирая на свой уровень и уровень своих коллег. Несколько этапов позволят изменить свою точку зрения, подправить мнения своих коллег, не опасаясь критики со стороны руководства. К недостаткам данного метода можно отнести трудоемкость процедуры, её длительность и сложность.

Вышеописанные методы широко применяются при принятии управленческих решений, для решения разноплановых задач и в других сферах жизнедеятельности. При разработке модели ценностного управления каждая организация должна оценить преимущества и недостатки каждого метода, сопоставить их со своими особенностями и текущим положением и выбрать наиболее подходящий. Возможны ситуации комбинации различных методов, добавление в них новшеств, которые учтут специфику деятельности организации, сложность организационной структуры и другие факторы.

На третьем этапе реализуются программы и мероприятия, разработанные в предыдущих этапах. В первую очередь необходимо устранить все противоречия старых регламентов и новых ценностей. Идет апробация тех ценностей, которые были приняты на втором этапе. Идет процесс принятия и проверки на практике ценностного управления.

Для данного метода можно применять множество различных методов:

- собрание коллектива на предмет текущей ситуации, оценка и обсуждение тех моментов, которые касаются провозглашенных ценностей;
- описание принятых ценностей и результатов ценностного управления в корпоративных источниках информации: форумах, газетах и тому подобное;
- проведение тренингов и семинаров;

– создание брошюр, листовок, напоминаний и другой атрибутики, соответствующих провозглашенным ценностям.

На четвертом этапе проверяются показатели деятельности организации, выявляются нарушения в исполнении регламентов, выявляются соответствия и различия текущей модели и модели «как должно быть». В случае необходимости проводится корректировка мероприятий по внедрению и корректировка деятельности структурных подразделений. При значительных различиях текущих показателей от желаемых проводится пересмотр системы ценностей, и проводятся дополнительные мероприятия по её корректировке [24, с. 25].

Таким образом, ценностное управление – это установление субъектом управления таких правил, норм, традиций, руководствуясь которыми объект управления достигает целей управления.

Введение управления на основе ценностей может проводиться в четыре этапа: анализ текущего состояния; разработка системы ценностей; ввод в действие системы ценностей; оценка и корректировка системы ценностей в зависимости от показателей результативности.

## Вывод по главе 1

Таким образом, в первой главе были рассмотрены теоретические и методические основы управления на основе ценностей как фактор повышения конкурентоспособности организации. В ходе рассмотрения данного вопроса было выявлено, что повышение конкурентоспособности организаций является важнейшей задачей современного этапа развития рыночной экономики. Одним из методов повышения конкурентоспособности организаций является повышение производительности труда персонала организации. Повышение производительности труда персонала может быть достигнуто путем создание общих ценностей для организации и ее сотрудников, а именно внедрение в организацию ценностного управления.

Ценностное управление основано на установление субъектом управления правил, норм, традиций, руководствуясь которыми объект управления достигает целей управления. Ценностное управление представляет собой некий свод принципов, которому должна соответствовать деятельность всех членов организации независимо от их должности, власти, уровня влияния.

## **ГЛАВА 2 УПРАВЛЕНИЯ НА ОСНОВЕ ЦЕННОСТЕЙ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «АВТОАЛЬЯНС»**

### **2.1 Оценка и проблемы системы управления человеческими ресурсами организации ООО «АвтоАльянс»**

«АвтоАльянс» является транспортной организацией.

Данная организация не первый год занимается организацией перевозок груза по всем территориям Российской Федерации. На ее счету огромное количество заключенных контрактов и надежных партнеров. «АвтоАльянс» считается на российском рынке одним из крупнейших перевозчиков грузов.

Основной специализацией организации «АвтоАльянс» является транспортировка различного рода товаров. За все время работы она зарекомендовала себя, надежным и ответственным партнером. Организация базируется на осуществлении доставок груза за малые временные сроки, что довольно ценится рынком транспортно-экспедиционных видов деятельности. Все сотрудники организации являются высококлассными специалистами своего дела, осуществляющими наивысшую степень сервиса. При всем этом у «АвтоАльянс» одни из самых низких тарифных ставок по перевозкам, что также очень выгодно для многих организаций. Высококвалифицированные менеджеры организации создают для каждого клиента индивидуальный план сотрудничества на максимально выгодных для клиента условиях.

«АвтоАльянс» занимается транспортировкой грузов не только на территории отдельных близлежащих городов, но и по всей России и за ее пределами. Организация не делает ограничений по массе на заказ: сотрудники организации принимают как незначительные в массовом отношении грузы, так и крупные партии, весом в несколько тонн. Все это в точности доставляется до необходимых мест адресата.

С каждым годом количество заказов организации увеличивается. Причиной этому служит быстрорастущий потенциал организации и

ответственное отношение к каждому из клиентов. Опытные сотрудники могут доставить груз в самые отдаленные уголки нашей страны вовремя и без проблем. «АвтоАльянс» обладает большим парком автотранспорта, необходимого для осуществления грузоперевозок на различные расстояния. Постоянная связь с различными точками страны осуществляется посредством развитой сети офисов.

Благодаря взаимодействию сотрудников организации с различными географическими объектами путем перемещения грузов, объемы осуществляющих грузоперевозок всегда держатся на высоких позициях. Это достигается путем оптимального сочетания предоставляемой стоимости и качества выполняемой работы. Такая выгодная комбинация приветствуется на рынке торговых отношений. При долгосрочном сотрудничестве постоянным клиентам осуществляется некая скидка на отдельные виды транспортных услуг, что делает взаимодействие с «АвтоАльянс» еще более прибыльным.

Чтобы привезенный груз долгое время не находился в транспорте во многих офисах, находящихся в разных городах имеются склады, предназначенные для приема, сохранения а также последующей выдачи товаров. Многие услуги по перевозке осуществляются на основании предварительной предоплаты. Данная операция может быть выполнена средством привлечения расчетных счетов банка либо офисной сети организации. В обоих случаях надежность проводимых операций гарантируется. Все имеющиеся виды перевозок занесены в особый прайс-лист с указанием их тарифных ставок.

Все грузоперевозки организации осуществляются на основании применяемых общих требований, закрепленных законодательными органами страны.

Организационно-правовая форма «АвтоАльянс» – общество с ограниченной ответственностью.

Организационная структура управления ООО «АвтоАльянс» представлена на рисунке 1.



Рис. 1. Организационная структура ООО «АвтоАльянс»

Организация обладает линейно-функциональной структурой управления. В ООО «АвтоАльянс» линейным руководителем является генеральный директор организации и коммерческий директор, а функциональными руководителями: главный бухгалтер; начальник отдела логистики; начальник отдела продаж; начальник отдела транспортировки; заведующий складом; начальник отдела кадров; директор по производству; начальники цехов. Следует отметить, что отделы продаж и склады находятся в 14 регионах России.

В таблице 2 представлены данные о финансовых результатах организации за период 2019-2021 гг.

Таблица 2

Данные о финансовых результатах организации ООО «АвтоАльянс»

Наименование показателя	Значение, тыс. руб.			Изменение		Темп прироста	
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2020г. к 2019г.	2021г. к 2020г.	2020г. к 2019г.	2021г. к 2020г.
Выручка	76870	79329	81936	2459	2607	3,20	3,29
Себестоимость продукции (услуг)	70170	72435	73958	2265	1523	3,23	2,10
Валовая прибыль (убыток)	6700	6894	7978	194	1084	2,90	15,72
Коммерческие расходы	1580	1723	1542	143	-181	9,05	-10,50
Управленческие расходы	3421	3568	4621	147	1053	4,30	29,51
Прибыль (убыток) от продаж	1699	1603	1815	-96	212	-5,65	13,23
Проценты к уплате	501	634	506	133	-128	26,55	-20,19
Проценты к получению	0	0	0	0	0	0,00	0,00
Прочие доходы	436	608	603	172	-5	39,45	-0,82
Прочие расходы	280	298	296	18	-2	6,43	-0,67
Прибыль (убыток) до налогообложения	1354	1279	1616	-75	337	-5,54	26,35
Текущий налог на прибыль	271	256	323	-15	67	-5,54	26,17
Прочее	102	36	59	-66	23	-64,71	63,89
Чистая прибыль (убыток)	981	987	1234	6	247	0,61	25,03

Динамика выручки, себестоимости и чистой прибыли организации представлена на рисунке 2.

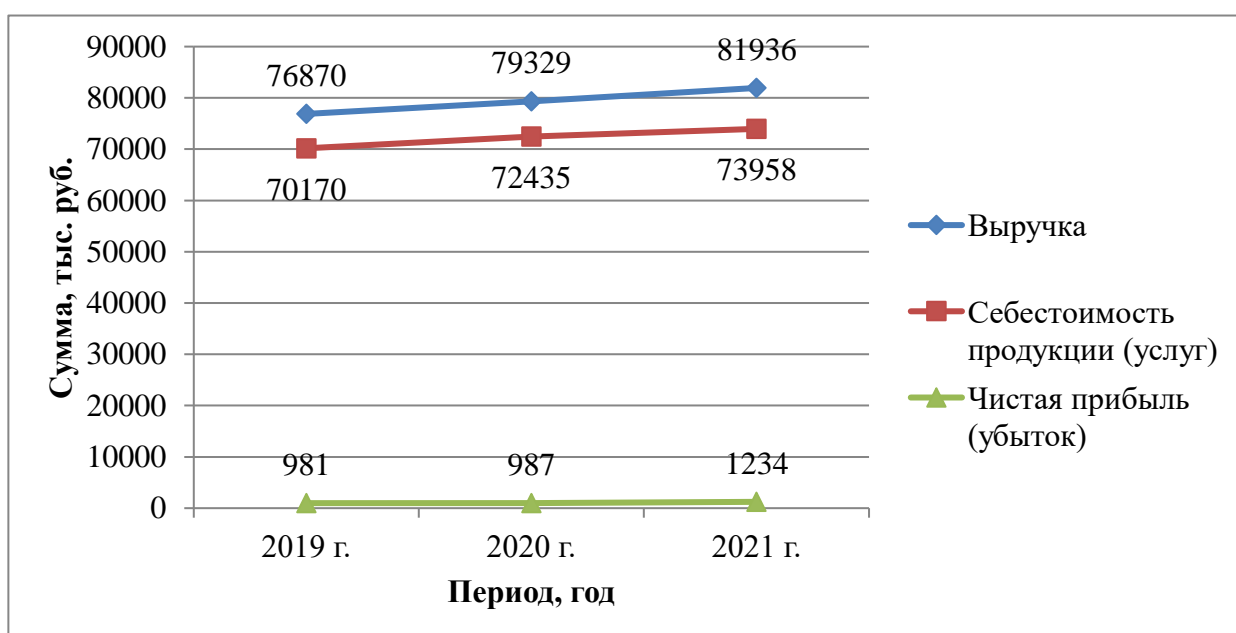


Рис. 2. Динамика выручки, себестоимости и чистой прибыли ООО «АвтоАльянс», тыс. руб.

Таким образом, выручка организации за рассматриваемый период увеличилась на 6,59%, при этом в 2020 году рост составил 3,2%, а в 2021 году 3,29%. Рост выручки связан с увеличением объемов продаж. Чистая прибыль в 2020 году увеличилась на 0,61%. В 2021 году чистая прибыль увеличилась на 25,03% и составила 1234 тыс. руб. Рост чистой прибыли связан с увеличением выручки организации.

От обеспеченности организации трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, эффективность использования оборудования, машин, механизмов и как результат – объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей.

Управление организацией осуществляется в соответствии с действующим законодательством и Уставом организации на основе сочетания прав и интересов трудового коллектива и собственника имущества организации.

Проведем анализ структуры персонала организации. Рассмотрим численность персонала и разделение всех работников на мужчин и женщин организации (таблица 3).

Таблица 3

Структура персонала ООО «АвтоАльянс» по гендерному признаку за период 2019-2021 гг.

Показатели	2019		2020		2021	
	чел	структура, %	чел	структура, %	чел	структура, %
Численность	184	100,0	189	100,0	191	100,0
В т.ч. женщин	69	37,5	72	39,1	74	40,2
мужчин	115	62,5	117	63,6	117	63,6

Таким образом, большую долю персонала организации составляют мужчины (рис.3).



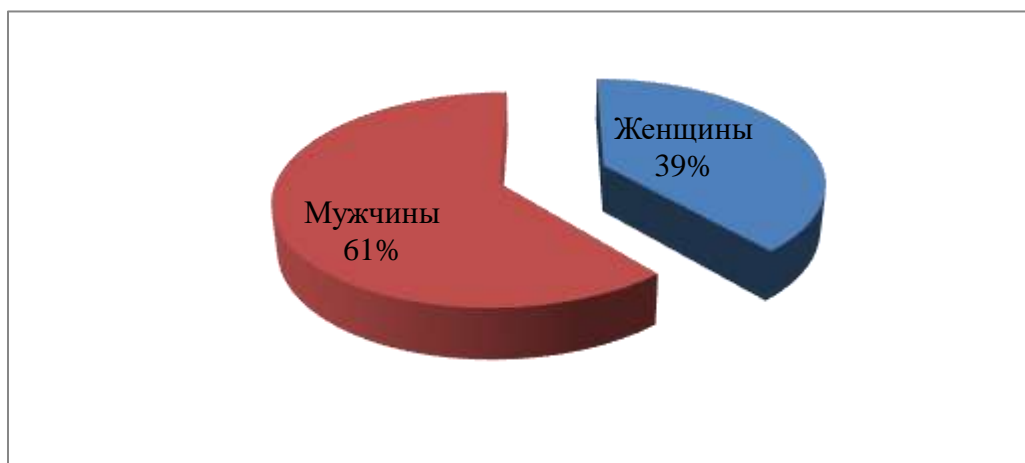


Рис. 3. Структура персонала по половому признаку за 2021 год

Превышение численности мужчин над численностью женщин связано со спецификой организации. В организации большое количество водителей экспедиторов, которые управляют грузовыми автомобилями, все они являются мужчинами.

Рассмотрим кадровый потенциал организации по возрасту (таблица 4).

Таблица 4

Структура персонала ООО «АвтоАльянс» по возрасту за период 2019-2021 гг.

Показатели	2019		2020		2021	
	чел	структура, %	чел	структура, %	чел	структура, %
Численность	184	100,0	189	100,0	191	100,0
от 18 до 25 лет	31	16,8	31	16,4	32	16,8
от 26 до 35 лет	110	59,8	97	51,3	84	44,0
от 36 до 45 лет	21	11,4	37	19,6	44	23,0
от 46 лет до 60 лет	22	12,0	23	12,2	28	14,7
после 60 лет	0	0,0	1	0,5	3	1,6

На рисунке 4 представлена динамика персонала организации по возрасту.

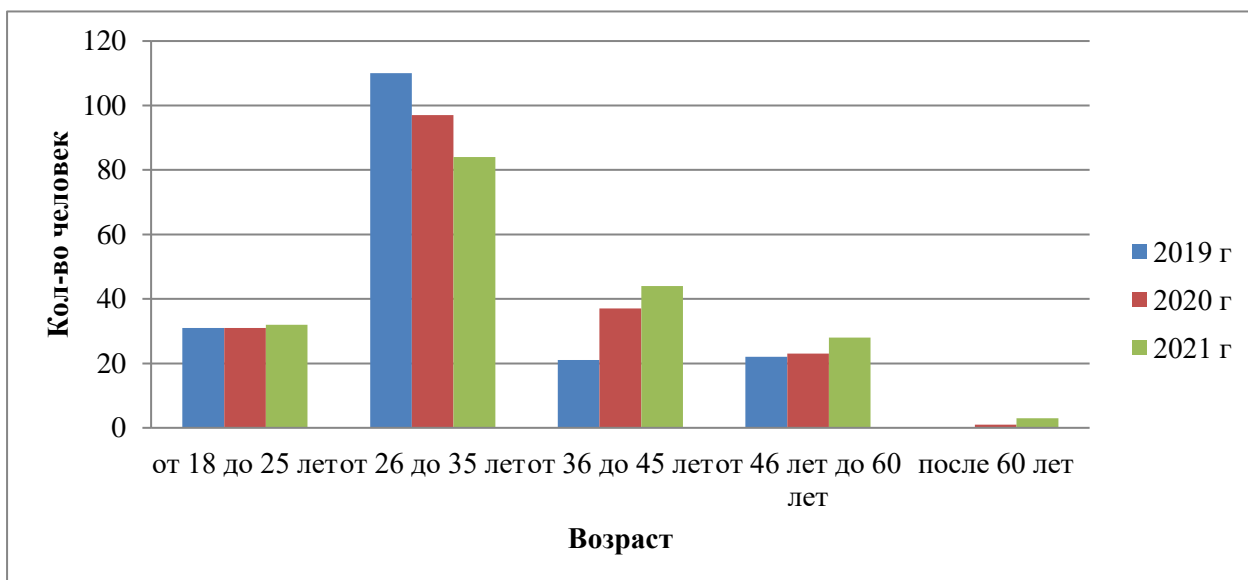


Рис. 4. Динамика структуры персонала по возрасту за период 2019-2021 гг.

Данные показывают, что основной возраст работников организации от 26 до 35 лет, однако численность персонала данной возрастной категории снижается. При этом увеличивается персонал в возрасте от 36 до 45 лет.

Теперь рассмотрим разделение персонала в зависимости категории работников (таблица 5)

Таблица 5

Структура персонала ООО «АвтоАльянс» по категории работников за период 2019-2021 гг.

Показатели	2019		2020		2021	
	чел	структура, %	чел	структура, %	чел	структура, %
Административно-управляющий персонал	35	19,0	35	18,5	35	18,3
Специалисты	61	33,2	65	34,4	66	34,6
Рабочие	88	47,8	89	47,1	90	47,1
Итого	184	100,0	189	100,0	191	100,0

Таким образом, из таблицы видно, что доля рабочего персонала в рассматриваемый период составляла 47%, доля специалистов 34%, а доля управляющего персонала составляет 18% (рис. 5).

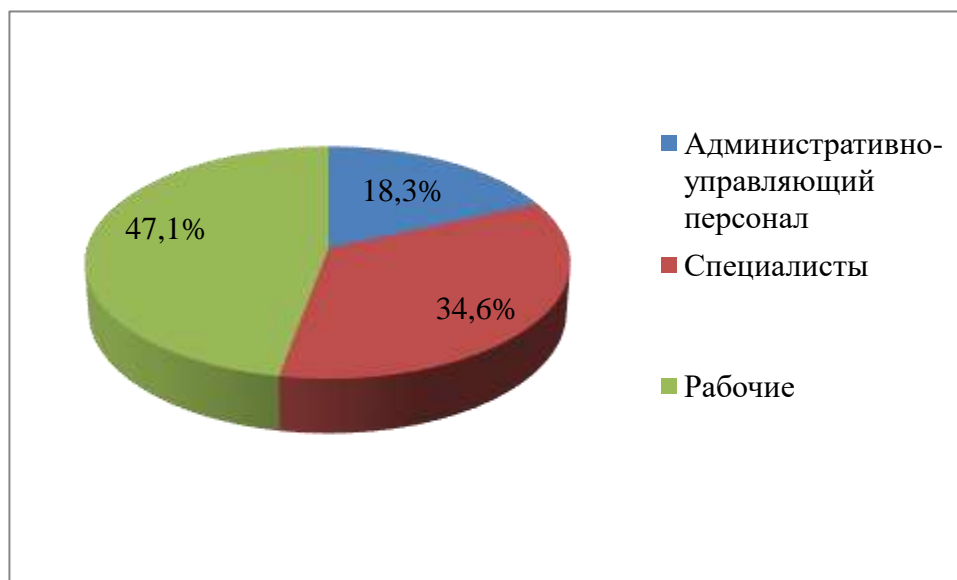


Рис. 5. Структура персонала по категориям работников за 2021 год

Динамика численности работников увеличивается с каждым годом, что является положительным моментом в работе организации. Далее рассмотрим разделение работников организации по уровню образования (таблица 6).

Таблица 6

Структура персонала ООО «АвтоАльянс» по уровню образования за период 2019-2021 гг.

Показатели	2019		2020		2021	
	чел	структура, %	чел	структура, %	чел	структура, %
Высшее профессиональное	65	35,3	67	35,4	69	36,1
Среднее профессиональное	102	55,4	104	55,0	106	55,5
Начальное профессиональное	12	6,5	14	7,4	15	7,9
Среднее (полное)	5	2,7	4	2,1	1	0,5
Итого	184	100,0	189	100,0	191	100,0

Таким образом, из таблицы видно, что большая доля сотрудников организации имеют среднее профессиональное образование (рис. 6).

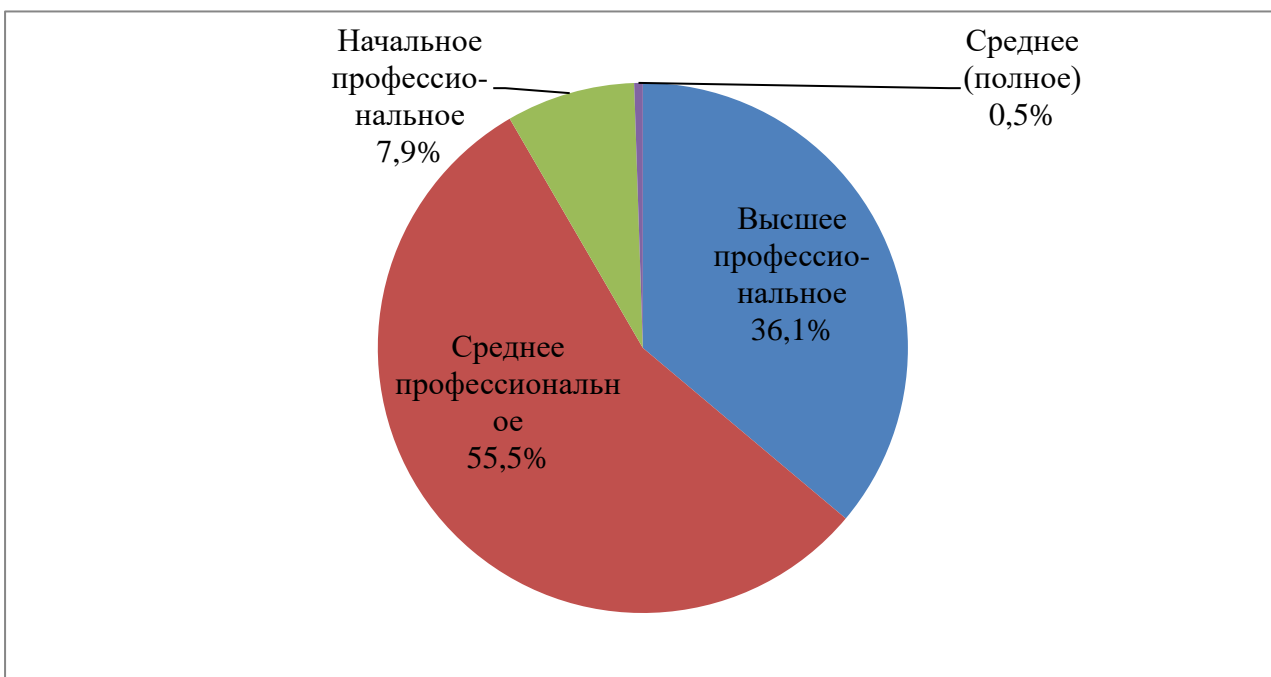


Рис. 6. Структура персонала по уровню образования за 2021 год

Высшее образование имеют всего 36% персонала, необходимо отметить, что большая доля персонала имеющее высшее образование относится к административно-управляющему персоналу и специалистам.

Далее рассмотрим структуру персонала по стажу работы (таблица 7).

Таблица 7

Структура персонала ООО «АвтоАльянс» по стажу работы за период 2019-2021 гг.

Показатели	2019		2020		2021	
	чел	структура, %	чел	структура, %	чел	структура, %
от 1 до 5 лет	33	17,9	37	19,6	37	19,4
от 5 до 10 лет	107	58,2	104	55,0	106	55,5
от 10 до 15 лет	32	17,4	34	18,0	36	18,8
более 15 лет	12	6,5	14	7,4	12	6,3
Итого	184	100,0	189	100,0	191	100,0

Динамика персонала по стажу работы представлена на рисунке 7.

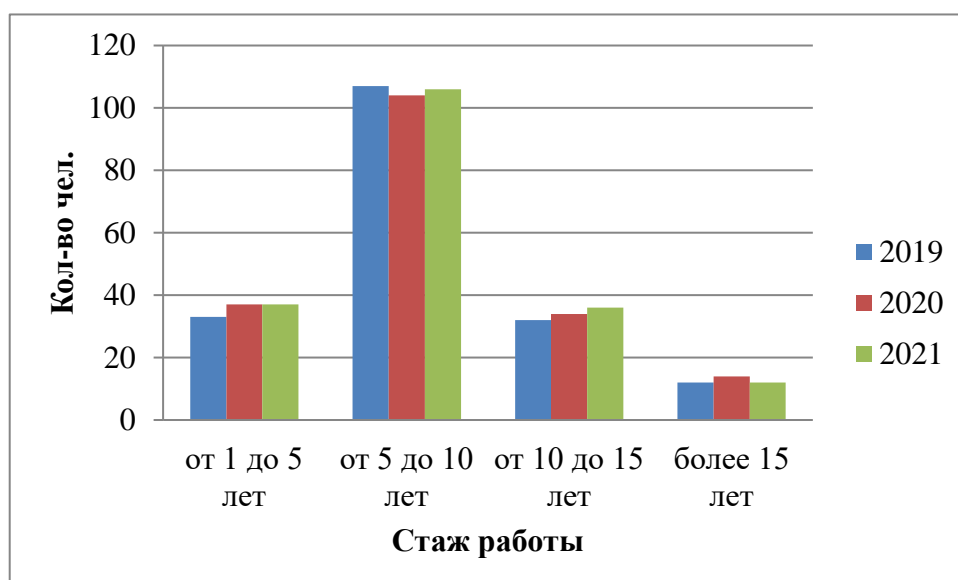


Рис. 7. Динамика персонала по стажу работы, чел

Таким образом, большая доля персонала имеют стаж работы от 5 до 10 лет. Это связано с тем, что коллектив организации достаточно молодой. Однако, подобная структура может быть связана с высокой текучестью кадров.

Далее проведем анализ движения кадров (таблица 8).

Таблица 8

Анализ движения кадров ООО «АвтоАльянс» за период 2019-2021 гг.

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Прирост (снижение), ед. изм.
Среднесписочное число работников за анализируемый период	184	189	191	7
Число работников принятых за период	28	34	37	9
Число работников выбывших за период	23	32	36	13
Число работников выбывших по причинам текучести кадров	22	31	35	13
Число работников проработавших весь отчетный период	133	123	118	-15
Коэффициент оборота по прием на работу	0,152	0,180	0,194	0,042
Коэффициент оборота по выбытию	0,125	0,169	0,188	0,063
Коэффициент замещения	0,027	0,011	0,005	-0,022
Коэффициент текучести кадров	0,120	0,164	0,183	0,063
Коэффициент постоянства кадров	0,723	0,651	0,618	-0,105

Таким образом, среднесписочная численность персонала увеличилась на 3,8%. В 2021 году выбыло 19% персонала, что на 4% выше, чем в 2019 году. Прибыло, также 19% персонала. Доля постоянного состава была равна 61,8%, что на 10,5% ниже, чем в 2019 году. Текучесть кадров за рассматриваемый период увеличилась на 6,3% и составила 18,3%, что является достаточно высоким показателем. Коэффициент замещения составил 0,5%, то есть в 2021 году только 0,5% персонала было замещено.

Далее проведем анализ производительности труда (таблица 9).

Таблица 9

Анализ производительности труда ООО «АвтоАльянс» за период  
2019-2021 гг.

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Прирост (снижение)	
				ед. изм.	%
Выручка от реализации, тыс. руб.	76870	79329	81936	5066	6,59
Численность работников, чел.	184	189	191	7	3,80
Производительность труда, тыс. руб./чел.	417,77	419,73	428,98	11,21	2,68
Трудоемкость, чел. / тыс. руб.	0,00239	0,00238	0,00233	-0,00006	-2,61

Из таблицы видно, что производительность труда в рассматриваемый период увеличилась на 2,68% и составила 428,98 тыс. руб. / чел., трудоемкость при этом снизилась на 2,61%.

В процессе управления персоналом ООО «АвтоАльянс» обращает особое внимание на процесс отбора кадров, включающий в себя процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам ООО «АвтоАльянс» и его самого.

В процессе отбора кадров, каждый претендент на вакансии ООО «АвтоАльянс» проходит следующие этапы (рис. 8).

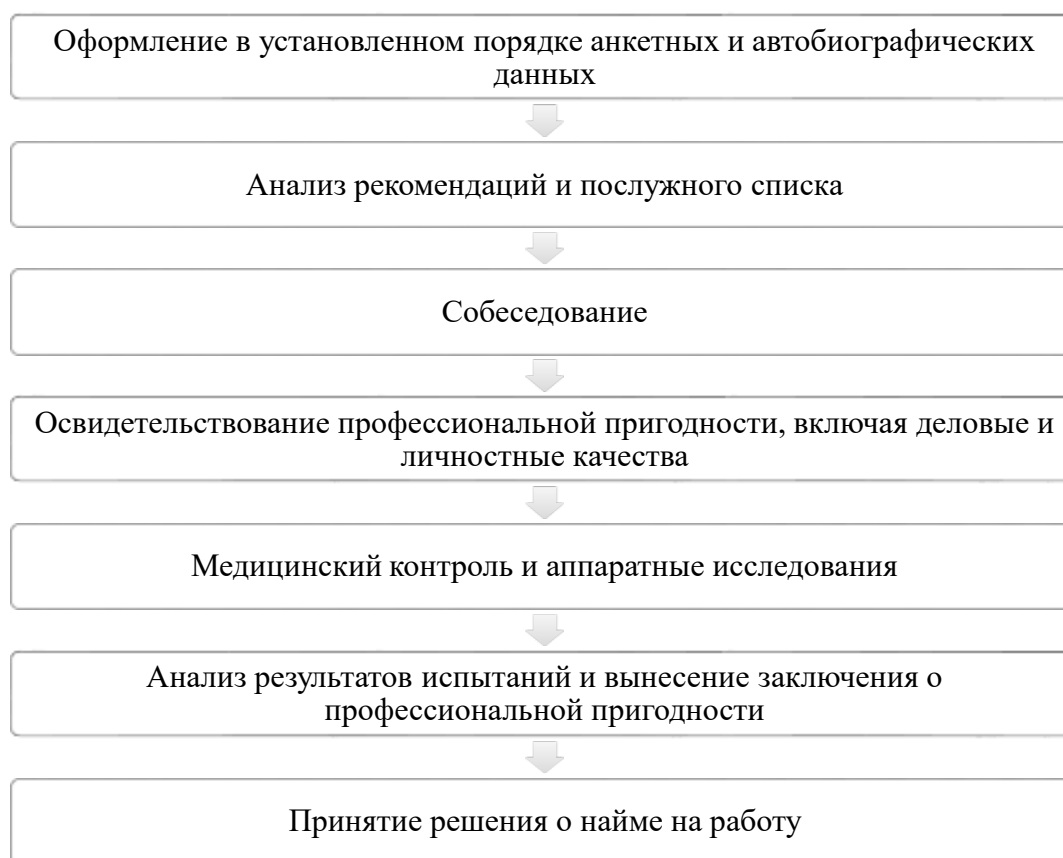


Рис. 8. Этапы отбора персонала ООО «АвтоАльянс»

При принятии на работу в ООО «АвтоАльянс» кандидат оценивается одним из двух способов.

1. Ознакомительное собеседование (кадровое интервью).
2. Тестирование.

Кадровое планирование в организации не проводится.

Оценка персонала ООО «АвтоАльянс» проводится для вновь принятых сотрудников, при этом персонал, который уже работает в организации оценку не проходит.

Система оценки персонала ООО «АвтоАльянс» имеет следующую цель - найм квалифицированного персонала.

В соответствии с поставленной целью система оценки персонала имеет следующие задачи (рис. 9).

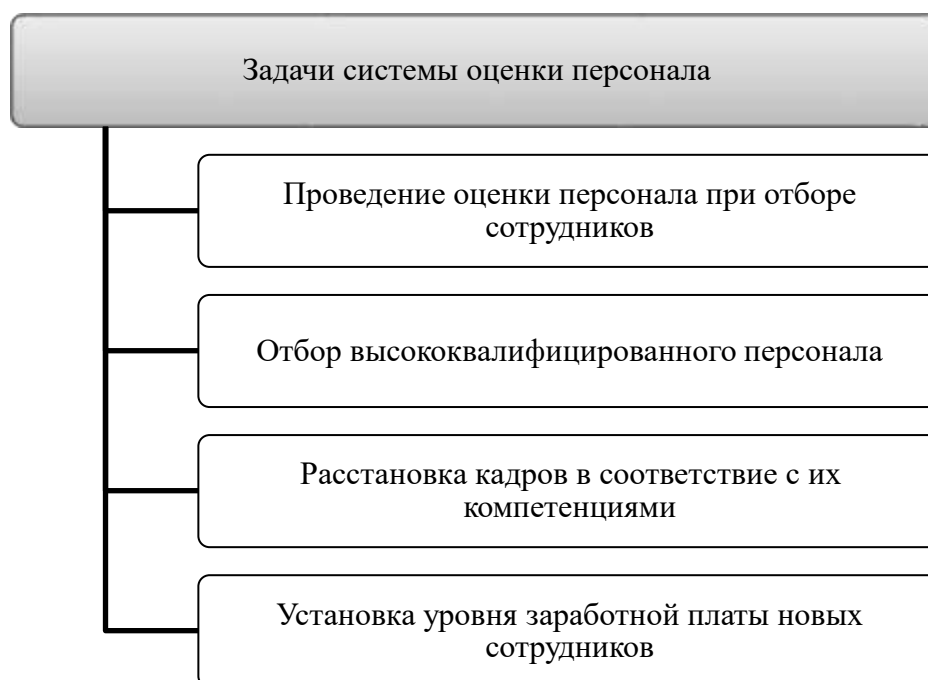


Рис. 9. Задачи системы оценки персонала ООО «АвтоАльянс»

В качестве метода оценки персонала отдел кадров использует метод интервью.

Обучение персонала в ООО «АвтоАльянс» проводится также только для новых сотрудников.

Цели обучения персонала ООО «АвтоАльянс»:

- адаптация новых сотрудников;
- подготовка специалистов (менеджеров) к работе с клиентами;

Вышеперечисленные цели обучения персонала полностью соответствуют существующей в организации системе обучения сотрудников.

Этапы и сроки обучения специалистов ООО «АвтоАльянс» представлены в таблице 10.



## Этапы и сроки обучения специалистов ООО «АвтоАльянс»

Этап	Содержание	Срок
Знакомство с организацией	Ознакомление с деятельностью организации, ее историей, развитием. Ознакомление с миссией и целями организации. Здесь же происходит знакомство сотрудника с корпоративной культурой организации, спецификой взаимоотношений между сотрудниками. Проводится инструктаж по технике безопасности.	1 день
Знакомство с задачами и обязанностями	Ознакомление специалиста с тем, чем он будет заниматься, какими навыками он должен обладать, определяются какие функции могут вызвать затруднения у нового сотрудника.	1 день
Ознакомление сотрудника с инструментами, с которыми ему предстоит работать	Ознакомление сотрудника с тем, как проводить те или иные операции. Дается возможность новому сотруднику повторить проделанные операции.	1 день
Ознакомление сотрудника с продуктом, который ему предстоит продавать	Новый сотрудник должен знать все виды услуг и их тарифы	1 день
Демонстрация работы специалиста	Новому сотруднику демонстрируется, как работают специалисты. На данном этапе новый сотрудник должен проработать весь процесс работы.	2 дня
Начало работы.	В первый день следует наблюдать за новым сотрудником, выявить его сильные и слабые стороны, указать на возможные ошибки	1-3 дня

Таким образом, процесс обучения нового сотрудника ООО «АвтоАльянс» составляет 7-9 рабочих дней.

В организации действует система профессионального продвижения. Так если образуется вакантное место на руководящие должности, то отдел кадров подбирает кандидатов в первую очередь среди сотрудников организации. Если среди персонала подходящего кандидата не было найдено, то поиск персонала ведется с помощью СМИ.

Руководство ООО «АвтоАльянс» применяет административные методы управления персоналом. Административные методы управления

базируются на нормативно правовой деятельности, то есть все трудовые отношения в коллективы регулируются на основе трудового кодекса, должностных инструкций, правилах внутреннего распорядка и т.п.

Управляющий персонал организации придерживается демократичного стиля руководства. Данный стиль руководства подразумевает, что персонал организации задействован в принятие решений, в коллективе ООО «АвтоАльянс» поощряется инициатива сотрудников. Руководство при принятии управленческих решений старается учитывать мнение коллектива. В данном случае ответственности распределяется на всех членов коллектива организации. Придерживаясь демократического стиля управления директор организации поддерживает благоприятный психологический климат в коллективе.

Рассмотрим затраты на оплату труда персонала организации (таблица 11).

Таблица 11

Затраты на оплату труда ООО «АвтоАльянс» за период 2019-2021 гг.

Наименование показателя	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Темп прироста	
				ед. изм.	%
Среднесписочная численность, человек	184	189	191	7	3,80
Затраты на оплату труда, тыс. руб.	45926,4	50803,2	55695,6	9769,2	21,27
Социальные отчисления, тыс. руб.	13777,9	15241,0	16708,7	2930,8	21,27
Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	20,8	22,4	24,3	3,5	16,83

Таким образом, затраты на оплату труда в рассматриваемый период увеличились на 21,27% в результате увеличения среднесписочной численности персонала, а также в результате увеличения среднемесячной заработной платы персонала на 16,83%. Необходимо отметить, что среднемесячная заработная плата в организации ниже средней по стране и региону.

В ООО «АвтоАльянс» применяют методы материальной и нематериальной мотивации.

Сотрудники организации получают заработную плату, состоящую из окладной и премиальной части заработной платы. При этом премиальную часть заработной платы те сотрудники, которые не имеют нарушений трудового распорядка. По факту премию получают все сотрудники организации в независимости от трудового вклада в результат деятельности организации.

К нематериальным методам мотивации персонала в организации относятся:

- проведение корпоративных мероприятий (на новый год, 23 февраля, 8 марта);
- проведение совместного отдыха (ежегодно в летний период сотрудники организации выезжают на базу отдыха для проведения совместного отдыха).

Таким образом, в ходе проведенного анализа была выявлена проблема высокой текучести кадров, а также неэффективная система мотивации персонала.

Высокая текучесть кадров, как правило, связана с низкой мотивацией персонала, неудовлетворительными условиями труда, низким уровнем оплаты труда.

Следствием высокой текучести кадров, может стать снижение эффективности работы персонала, низкая квалификация и опыт работа, снижение конкурентоспособности организации и упущенная выгода.

## 2.2 Разработка направлений перехода к управлению на основе ценностей ООО «АвтоАльянс», как фактора повышения конкурентоспособности

Разработка направлений перехода к управлению на основе ценностей предполагает разработку ценностей организации с целью повышения

эффективности работы персонала, в частности снижение текучести кадров, повышения объемов продаж и качества предоставляемых услуг.

Текущей целью организации является повышение объемов продаж на 10%.

В настоящее время основной ценностью организации являются ее клиенты. В данном случае деятельность организации направлена на привлечение и удержание клиентов за счет цен на услуги и ассортимента предоставляемых услуг.

Отметим, что, не смотря на то, что организация предоставляет услуги, руководство организации не заботится о мотивации и удержании персонала, который в случае транспортной организации является основным ресурсом.

Для повышения качества услуг и увеличения объемов продаж необходимо разработать такие ценности организации, которые могли бы снизить текучесть кадров и повысить качество сервиса. То есть ценности организации должны быть направлены на клиентов, качество услуг и персонал организации.

Для повышения эффективности работы персонала, а также повышения конкурентоспособности организации предлагаются переход на следующие ценности:

– клиенты организации. Мы стремимся быть полезными каждому клиенту, независимо от объемов грузоперевозок, стоимости заказов и периодичности сотрудничества. Свои взаимоотношения с клиентами наша организация строит на принципах равноправия, прозрачности, открытости и взаимной выгоды. Индивидуальный подход к каждому клиенту позволяет обеспечить наиболее выгодные на рынке условия доставки;

– неизменное качество оказываемых услуг, обеспечиваемое за счет высокого профессионализма наших сотрудников, постоянного совершенствования системы управления качеством и использования современных инструментов обслуживания клиентов и организации доставки грузов;

– персонал. Мы постоянно развиваем потенциал сотрудников организации и создаем условия для их профессионального роста, поскольку именно они являются залогом повышения качества оказываемых услуг и поддержания конкурентоспособности организации в сегменте автомобильных грузоперевозок. Каждый сотрудник заинтересован в результате деятельности организации.

Для реализации данных ценностей необходимо изменить систему мотивации персонала так, чтобы материальное стимулирование каждого сотрудника, который занят в осуществление основной деятельности, зависело от трудового вклада в достижение целей организации.

Для того, чтобы заинтересовать сотрудников отдела транспортировки в достижение целей организации необходимо пересмотреть систему материального стимулирования, а именно ввести систему премирования сотрудников в случае выполнения установленных планов по погрузке и грузоперевозке.

Сотрудники данного подразделения должны быть в первую очередь заинтересованы в результатах деятельности организации.

В случае выполнения плана по продажам и грузоперевозкам сотрудникам основных подразделений будет выплачена премия в размере 10 % от оклада.

Так же в случае достижения поставленной цели, а именно достижения роста объемов продаж на 10% может быть выплачена годовая премия всем сотрудникам организации в размере 1 оклада.

Таким образом, фонд оплаты труда увеличится на 1/12 его часть, в результате годового премирования всех сотрудников. А также в результате роста заработной платы на 10% - 50 сотрудников транспортного отдела и отдела продаж.

Расчет затрат представлен в таблице 12.

## Расчет затрат

Показатель	Расчет	Сумма, тыс. руб.
Увеличение затрат на оплату труда за счет выдачи годовой премии	55695,6 тыс. руб./12	4641,3
Увеличение затрат на оплату труда за счет выплаты премии в размере 10% от оклад 50 водителям	24,3 тыс. руб. * 10% * 12 месяцев * 50 чел.	1458,0
Итого увеличение фонда оплаты труда	4641,3 тыс. руб. + 1458 тыс. руб.	6099,3
Социальные отчисления	6099,3 тыс. руб. * 30%	1829,8
НДФЛ	6099,3 тыс. руб. * 13%	792,91
Итого затрат	6099,3 тыс. руб. + 1829,8 тыс. руб. + 792,91 тыс. руб.	8722,01

Соответственно себестоимость увеличится за счет роста фонда оплаты труда и увеличения социальных отчислений на 7929,1 тыс. руб. Кроме того необходимо рассмотреть возможность повышения квалификации водителей-экспедиторов с целью повышения качества сервиса.

Календарный план внедрения ценностей представлен в таблице 13.

## Календарный план внедрения ценностей

№ пп	Мероприятие	Срок реализации	Ответственный
1	Определение ответственных лиц	1 неделя	Коммерческий директор
2	Разработка ценностей	2 недели	Коммерческий директор
3	Разработка положения о премировании	2 недели	Начальник отдела кадров, главный бухгалтер
4	Печать брошюр о новых ценностях организации, а также о новой системе мотивации персонала	1 неделя	Секретарь
5	Распространение брошюр среди персонала организации	2 недели	Секретарь
6	Размещение списка новых ценностей на сайте организации	1 неделя	IT-специалист
7	Анализ результатов проводимых мероприятий	4 недели	Коммерческий директор, начальник отдела кадров, главный бухгалтер

Таким образом, ответственными лицами за реализацию мероприятий будут коммерческий директор, начальник отдела кадров, главный бухгалтер, секретарь и IT-специалист.

На основании календарного плана построим диаграмму Ганта (рис. 10).



Рис. 10. Диаграмма Ганта

Таким образом, срок реализации мероприятий составляет 10 недель.

В результате перехода к управлению на основе ценностей ожидается увеличение объема продаж на 15-20%. Составим прогнозный отчет о финансовых результатах организации (таблица 14).

Таблица 14

## Прогнозный отчет о финансовых результатах ООО «АвтоАльянс»

Наименование показателя	Значение, тыс. руб.			Изменение		Темп прироста	
	2020 г.	2021 г.	План	план к 2021г.	2021г. к 2020г.	план к 2021г.	2021г. к 2020г.
Выручка	79329,0	81936,0	94226,4	12290,4	2607,0	15,0	3,3
Себестоимость продукции (услуг)	72435,0	73958,0	82680,0	8722,0	1523,0	11,8	2,1
Валовая прибыль (убыток)	6894,0	7978,0	11546,4	3568,4	1084,0	44,7	15,7
Коммерческие расходы	1723,0	1542,0	1542,0	0,0	-181,0	0,0	-10,5
Управленческие расходы	3568,0	4621,0	4621,0	0,0	1053,0	0,0	29,5
Прибыль (убыток) от продаж	1603,0	1815,0	5383,4	3568,4	212,0	196,6	13,2
Проценты к уплате	634,0	506,0	506,0	0,0	-128,0	0,0	-20,2
Проценты к получению	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Прочие доходы	608,0	603,0	603,0	0,0	-5,0	0,0	-0,8
Прочие расходы	298,0	296,0	296,0	0,0	-2,0	0,0	-0,7
Прибыль (убыток) до налогообложения	1279,0	1616,0	5184,4	3568,4	337,0	220,8	26,3
Текущий налог на прибыль	256,0	323,0	1036,9	713,9	67,0	221,0	26,2
Прочее	36,0	59,0	59,0	0,0	23,0	0,0	63,9
Чистая прибыль (убыток)	987,0	1234,0	4088,5	2854,5	247,0	231,3	25,0

Таким образом, чистая прибыль организации увеличится на 2854,5 тыс. руб., то есть более чем в 3 раза, при этом в 2021 году прирост прибыли составлял 25%.

### 2.3 Оценка уровня конкурентоспособности в результате внедрения управления на основе ценностей в организации ООО «АвтоАльянс»

Проведем оценку конкурентоспособности ООО «АвтоАльянс».

Рассмотрим цены на транспортные услуги основных конкурентов ООО «АвтоАльянс» (таблица 15).



## Цены на транспортные услуги в г. Челябинске

Транспортная организация	Средняя цена на грузоперевозку, руб./тн.
ООО «Шерл»	910
ООО «АвтоАльянс»	1100
ООО ТК «ТЭС»	730
ООО «РАТЭК»	750
ООО «Скиф-карго»	1060
ООО «ЖелДорАльянс»	1160

Таким образом, цена на транспортные услуги колеблется от 700 руб./тн. до 1160 руб./тн. Цена на услуги ООО «АвтоАльянс» выше среднего.

Структура рынка транспортных услуг г. Челябинска представлена на рисунке 11.

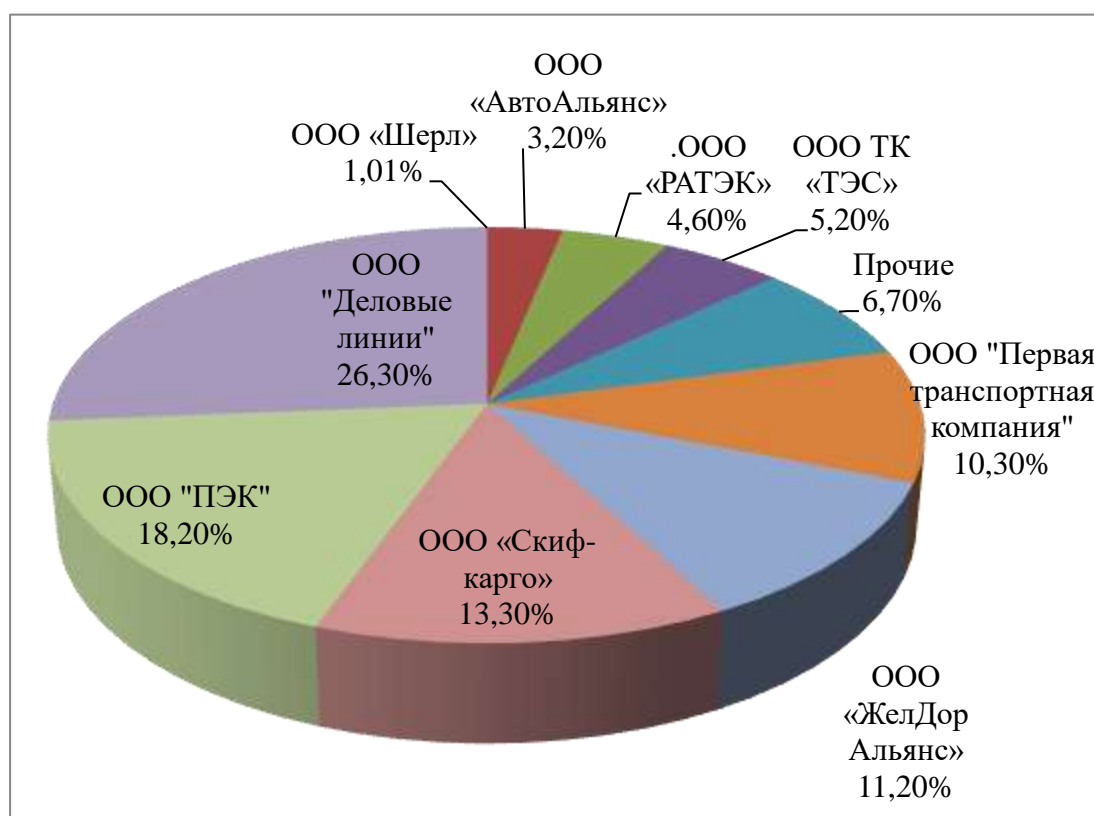


Рис. 11. Структура рынка транспортных услуг г. Челябинска, %

Из рисунка видно, что ООО «АвтоАльянс» занимает 3,2 % доли рынка транспортных услуг г. Челябинск

Построим многоугольник конкурентоспособности организации. Для этого составим таблицу сравнительного анализа конкурентов (таблица 16).

Таблица 16

Сравнительный анализ конкурентов

Показатели конкурентоспособности	ООО «АвтоАльянс»	ООО «Скиф-карго»	ООО «ПЭК»	ООО «Деловые линии»
1. Качество услуг	2	5	4	3
2. Исключительность услуг	2	4	3	2
3. Уровень цен	3	4	5	2
4. Качество автомобилей	3	5	3	5
5. Уровень сервиса	3	4	3	2
6. Известность организации	2	3	5	3
7. Месторасположение	4	5	3	3
8. Квалификация персонала	3	4	3	3
9. Сертификация организации	4	5	4	4
10. Активная реклама	2	5	3	2

На основании таблицы составим многоугольник конкурентоспособности (рисунок 12).

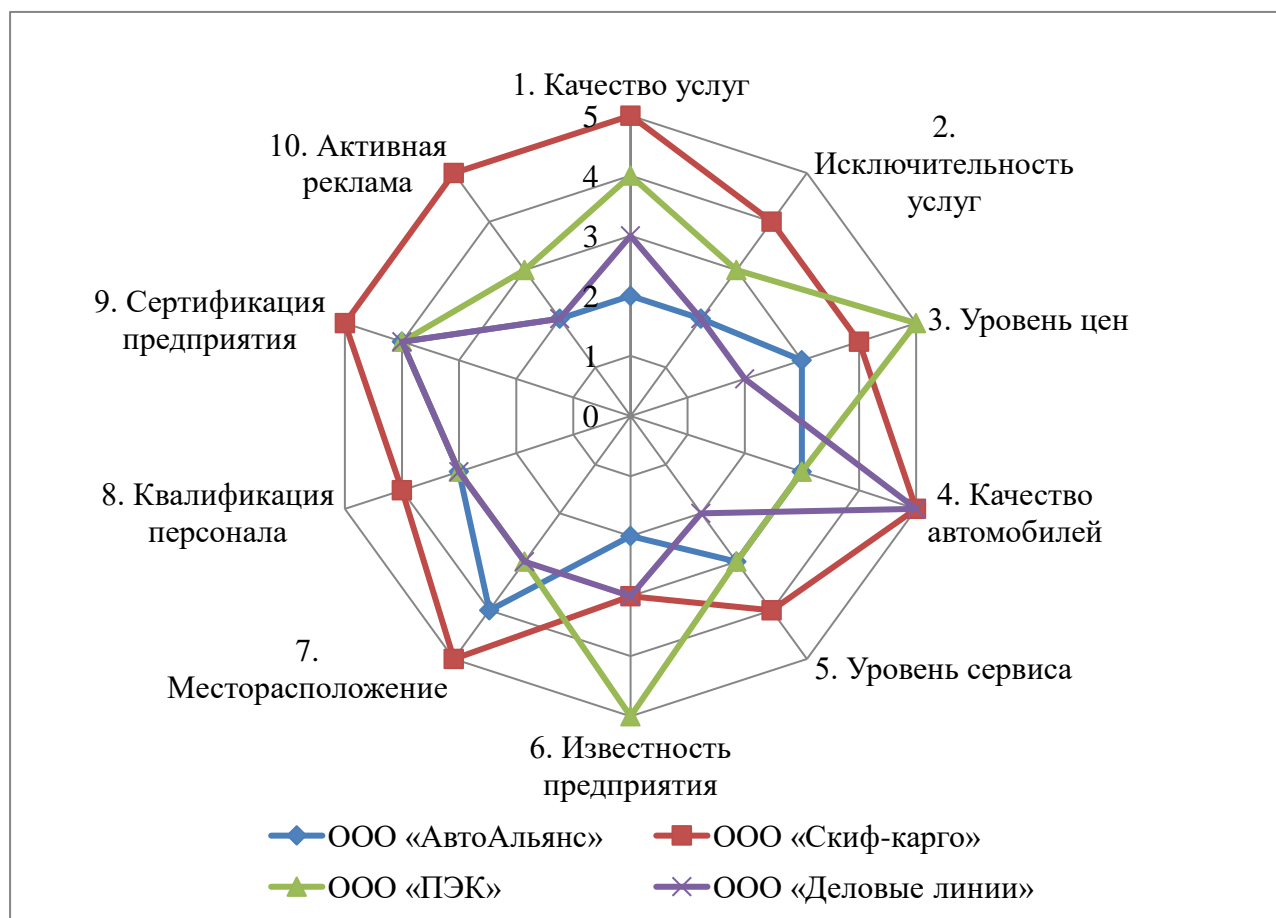


Рис.12. Многоугольник конкурентоспособности

Таким образом, основным конкурентом является ООО «Скиф-карго». Самыми сильными конкурентными позициями исследуемой организации является качество услуг, месторасположение и сертификация организации. Руководству организации следует заострить внимание на отсутствие активной рекламы в СМИ.

Клиентами организации являются мелкие и средние коммерческие организации, нуждающиеся в грузоперевозках. Как правило, это строительные, производственные или торговые организации. Кроме того, организация оказывает услуги физическим лицам.

Далее проведем анализ внешней среды, используя модель 5 сил конкуренции Портера

1. Рыночная власть поставщиков. Основными поставщиками организации являются поставщики горюче-смазочных материалов и запчастей. Организация имеет более 10 поставщиков продукции. Основным является АО «ГазПромНефть», ООО «Сатурн».

Организация может сменить поставщиков, однако цены на запчасти и ГСМ по Челябинской области практически не отличаются. Особое значение имеют цена на ГСМ, увеличение цен на бензин значительно увеличивают затраты организации. Таким образом, рыночная власть поставщиков в данной отрасли высокая.

2. Рыночная власть потребителей.

В сложившейся экономической ситуации в нашей стране, мелкие и средние организации закрываются, что является не благоприятным условием для ООО «АвтоАльянс». Так как основными потребителями средние и мелкие строительные и коммерческие организации.

3. Угроза появления новых игроков

Новые игроки на рынке транспортных услуг появляются регулярно, как крупные организации, так и мелкие. Угроза появления новых игроков достаточно высокая, так как барьер входа на рынок низкий.

#### 4. Угроза появления продуктов заменителей.

Продуктами заменителями для организации являются другие виды перевозок: перевозки железнодорожным, воздушным транспортом. Так как организация работает в пределах Челябинской области то угрозы появления товаров заменителей нет.

#### 5. Уровень конкурентной борьбы

В настоящее время уровень конкуренции на рынке достаточно высокий. Угроза появления новых конкурентов также находится на высоком уровне. ООО «АвтоАльянс» имеет слабое положение среди конкурентов.

На основе приведенных факторов проведем анализ конкуренции на рынке (таблица 17).

Таблица 17

#### Взаимосвязь факторов конкуренции

Высокая рыночная власть потребителей	Высокая рыночная власть поставщиков
Высокая угроза появления новых игроков на рынке	Угроза появления товаров заменителей отсутствует
Уровень конкурентной борьбы высокий, ожидается рост конкуренции	

Таким образом, наибольшее воздействие на организацию оказывают следующие угрозы:

- высокая рыночная власть потребителей;
- высокая рыночная власть поставщиков;
- высокая угроза появления новых игроков на рынке
- уровень конкурентной борьбы высокий, ожидается рост конкуренции

Рассмотрим компоненты внешней среды исследуемой организации.

Для проведения анализа внешней среды проведем PEST-анализ (таблица 18).

## PEST-анализ

Возможности	Угрозы
Политические факторы	
Поддержка со стороны государства организаций малого и среднего бизнеса	Вводимые санкции со стороны стран Евросоюза и США могут привести к снижению объемов предоставляемых транспортных услуг в РФ.
Экономические факторы	
Возможное снижение цен на ГСМ.	Прогноз инфляции на 2023 г. составляет 17%, что приведет к росту цен на ресурсы.
Социальные факторы	
Повышение популярности грузового такси у населения. Повышение численности городского населения ведет к увеличению числа клиентов.	Снижение численности населения в РФ в результате большого количества эмигрантов.
Технологические факторы	
Развитие интернет технологий позволяет облегчить ряд бизнес-процессов, таких как связь с клиентами и поставщиками, продвижение услуг.	Уход ряда организаций, производителей автомобилей может вызвать сложности с приобретением транспортных средств.

Таким образом, из таблицы видно, что в значительной степени на транспортную организацию в Челябинской области могут повлиять санкции стран ЕС и США вводимые в 2022 году. Они отражаются в политических, экономических, социальных и технологических факторах. Для снижения их влияния в РФ действуют программы поддержки малого и среднего бизнеса.

Проведем анализ внутренней среды организации.

Специфика производственного процесса в транспортной организации заключается в том, что с одной стороны, транспорт имеет свой производственный процесс, а с другой, транспорт не перерабатывает сырье и не создает продукции. На транспорте производственный процесс и продукция этого процесса совпадают во времени и пространстве. Поэтому перемещение грузов и пассажиров является и производственным процессом и продукцией транспорта.

Таким образом, специфика производственного процесса в транспортной организации заключается в следующем

Транспорт не производит новой продукции, а является продолжением процесса производства в пределах процесса обращения. Процесс производства продукции заканчивается тогда, когда она доставлена к месту потребления, поэтому транспорт является продолжением процесса производства, начатого в промышленности и сельском хозяйстве. Конечный результат производства реализуется у потребителя, этим и определяется отношение к транспорту работников промышленности и сельского хозяйства, их забота об условиях перевозки своей продукции, улучшении показателей использования подвижного состава и экономии транспортных расходов.

Продукция транспорта - процесс перемещения грузов между определенными пунктами - неотделима от процесса транспортного производства. Итак, в отличие от других отраслей материального производства, в транспортной отрасли производство и потребление продукции совпадает, выражаясь в последовательном перемещении предмета труда во времени и пространстве. Поэтому нельзя, с одной стороны, путем перевыполнения плана создать какой-то запас продукции, а с другой - невыполнение плана за некоторый период компенсировать в последующие периоды без ущерба для интересов пассажиров. Это ставит транспортные организации в непосредственную зависимость от колебаний спроса на перевозки, ведет к не зависящей от организации неравномерности производства.

Продукция транспорта не содержит сырья. Доля заработной платы в ее себестоимости вдвое выше, чем в промышленности. Расходы на амортизацию, топливо и электроэнергию составляют почти половину всех эксплуатационных расходов транспорта. Поэтому важнейшее значение для снижения себестоимости перевозок имеет увеличение производительности труда, улучшение использования транспортных средств, особенно подвижного состава, сокращение расхода топлива и электроэнергии на единицу перевозочной работы или транспортного процесса.

Кругооборот средств, выделяемых на развитие транспорта, отличается от кругооборота средств, направляемых на развитие промышленности и сельского хозяйства. На транспортном рынке реализуется не товар в виде новой вещи, а сам производственный процесс транспортной промышленности, следовательно, требования к эффективности и качеству работы транспортной системы относятся не только к его рыночной продукции, конечному результату транспортной деятельности, но и непосредственно к транспортному производственному процессу. Особое значение имеют ускорение и бесперебойность транспортного процесса, сокращение сроков доставки и улучшение сохранности грузов, безотказность в работе всех звеньев транспортного конвейера, повышение качества работы каждого работника, бригады, каждой организации, производственного объединения, каждого вида транспорта и транспортной системы в целом.

Продуктом деятельности ООО «АвтоАльянс» является оказание различного рода услуг, которые связаны с перевозкой грузов, транспортно-экспедиционных услуг и др.

К услугам в широком понимании можно отнести не только перевозку, но также доставку, складирование, хранение и упаковку. Поэтому услуги по перевозкам относят к основным видам услуг. К ним примыкают услуги по погрузке и разгрузке, экспедирование, обеспечение сохранности и др.

Кроме того, к транспортным услугам могут быть отнесены услуги коммерческого характера: сдача зданий в аренду, земельных участков, складских помещений, осуществление технического обслуживания, ремонт автомобилей и др. В последние годы стали развиваться услуги по страхованию транспорта, юридические консультации

Маркетинговая деятельность организации связана с размещением рекламы в СМИ, а именно размещение информации в сети интернет, однако собственного сайта у организации нет. Кроме размещения рекламы сотрудники отдела продаж проводят маркетинговые исследования дважды в год.

Результаты проведенного анализа внешней и внутренней среды представим в виде SWOT – анализа (таблица 19).

Таблица 19

Сопоставление результатов SWOT – анализа

	<p>Возможности</p> <p>Поддержка со стороны государства организаций малого и среднего бизнеса</p> <p>Возможное снижение цен на ГСМ.</p> <p>Повышение популярности грузового такси у населения.</p> <p>Повышение численности городского населения ведет к увеличению числа клиентов.</p> <p>Развитие интернет технологий позволяет облегчить ряд бизнес-процессов, таких как связь с клиентами и поставщиками, продвижение услуг.</p>	<p>Угрозы</p> <p>Вводимые санкции со стороны стран Евросоюза и США могут привести к снижению объемов предоставляемых транспортных услуг в РФ.</p> <p>Прогноз инфляции на 2023 г. составляет 17%, что приведет к росту цен на ресурсы.</p> <p>Снижение численности населения в РФ в результате большого количества эмигрантов.</p> <p>Уход ряда организаций, производителей автомобилей может вызвать сложности с приобретением транспортных средств.</p>
<p>Сильные стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наличие хорошо отработанной системы сбыта</li> <li>2. Наличие у организации необходимых площадей и оборудования</li> <li>3. Устойчивое финансовое положение</li> </ol>	<p>Повышение качества услуг</p>	<p>Удерживать покупателей от перехода к конкуренту, за счет использования гибкой ценовой политики и увеличения качества услуг</p>
<p>Слабые стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Снижение объемов продаж</li> <li>2. Малое количество проводимых маркетинговых мероприятий</li> <li>3. Практически отсутствует информация об организации в СМИ</li> </ol>	<p>Разработка маркетинговых мероприятий</p>	<p>Рост цен неизбежен, поэтому необходимо разрабатывать технологии, которые позволят снизить затраты</p>

Таким образом, сильные стороны организации послужат базой для достижения конкурентных преимуществ в будущем за счет использования внешних возможностей.



В результате введения предложенных мер по переходу на систему управления на основе ценностей ожидается повышение качества услуг, за счет снижения текучести кадров и повышения заинтересованности персонала в результатах деятельности организации.

Кроме того повысится уровень сервиса и квалификация персонала.

Составим многоугольник конкурентоспособности с изменений (рис. 13).

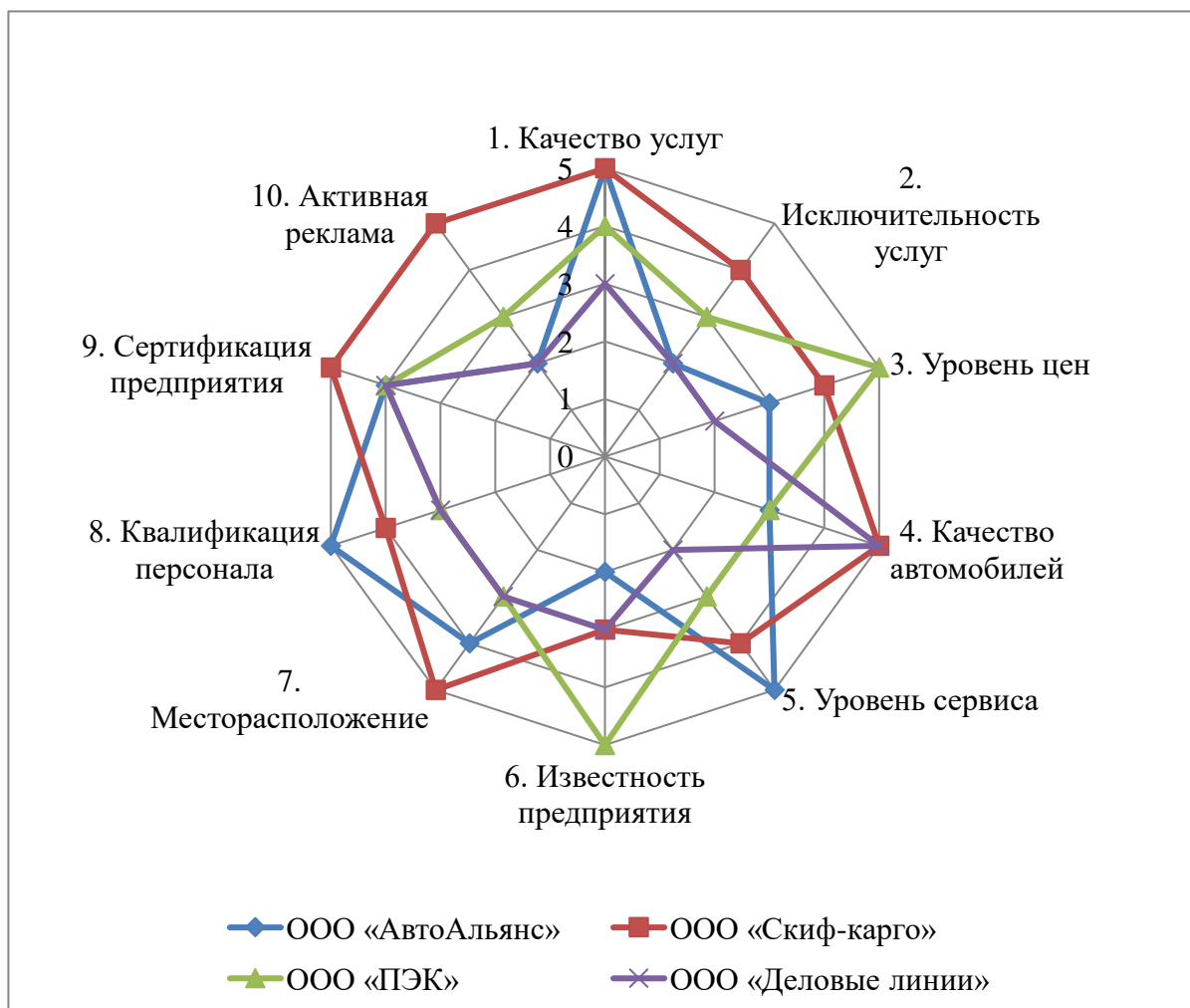


Рис. 13. Многоугольник конкурентоспособности

Таким образом, конкурентоспособность организации повысится за счет повышения качества услуг, квалификации персонала и уровня сервиса.

Кроме того, в результате перехода на систему управления на основе ценностей ожидается рост объемов реализации услуг на 10%, что приведет к увеличению доли рынка.

Так при объеме продаж 12290,4 тыс. руб., доля рынка организации составляла 3,2 %, соответственно, при увеличении объема продаж, доля рынка составит:

$$94226,4 / (81936 \text{ тыс. руб.} / 3,2 \% ) = 3,6\%.$$

То есть доля рынка организации увеличится до 3,6 %.

Таким образом, можно сделать вывод о повышении конкурентоспособности организации в результате внедрения системы управления на основе ценностей.

## Вывод по главе 2

Таким образом, в ходе оценки системы управления человеческими ресурсами организации ООО «АвтоАльянс», были выявлены следующие проблемы высокая текучесть кадров, а также неэффективная система мотивации персонала. Для повышения качества услуг и увеличения объемов продаж было предложено введение ценностное управление, для этого разработаны ценности организации, которые позволят снизить текучесть кадров и повысить качество сервиса.

В результате введения ценностного управления, чистая прибыль организации может увеличиться на 2854,5 тыс. руб.. Анализ показал повышение конкурентоспособности организации в результате внедрения системы управления на основе ценностей.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Повышение конкурентоспособности организации является важнейшей задачей современного этапа развития рыночной экономики. Одним из методов повышения конкурентоспособности организаций является повышение производительности труда персонала организации. Повышение производительности труда персонала может быть достигнуто путем создания общих ценностей для организации и ее сотрудников.

Ценностное управление – это установление субъектом управления таких правил, норм, традиций, руководствуясь которыми объект управления достигает целей управления.

Введение управления на основе ценностей может проводиться в четыре этапа: анализ текущего состояния; разработка системы ценностей; ввод в действие системы ценностей; оценка и корректировка системы ценностей в зависимости от показателей результативности.

«АвтоАльянс» является транспортной организацией.

Организация обладает линейно-функциональной структурой управления. В ООО «АвтоАльянс» линейным руководителем является генеральный директор организации и коммерческий директор, а функциональными руководителями: главный бухгалтер; начальник отдела логистики; начальник отдела продаж; начальник отдела транспортировки; заведующий складом; начальник отдела кадров; директор по производству; начальники цехов.

Анализ финансовых результатов показал, что выручка организации за рассматриваемый период увеличилась на 6,59%, при этом в 2020 году рост составил 3,2%, а в 2021 году 3,29%. Рост выручки связан с увеличением объемов продаж. Чистая прибыль в 2020 году увеличилась на 0,61%. В 2021 году чистая прибыль увеличилась на 25,03% и составила 1234 тыс. руб. Рост чистой прибыли связан с увеличением выручки организации.

Большую долю персонала организации составляют мужчины. Основным возрастом работников организации от 26 до 35 лет, однако численность персонала данной возрастной категории снижается. Доля рабочего персонала в рассматриваемый период составляла 47%, доля специалистов 34%, а доля управляющего персонала составляет 18%. Высшее образование имеют всего 36% персонала, необходимо отметить, что большая доля персонала имеющее высшее образование относится к административно-управляющему персоналу и специалистам.

Среднесписочная численность персонала увеличилась на 3,8%. В 2021 году выбыло 19% персонала, что на 4% выше, чем в 2019 году. Прибыло, также 19% персонала. Доля постоянного состава была равна 61,8%, что на 10,5% ниже, чем в 2019 году. Текучесть кадров за рассматриваемый период увеличилась на 6,3% и составила 18,3%, что является достаточно высоким показателем. Коэффициент замещения составил 0,5%, то есть в 2021 году только 0,5% персонала было замещено.

Анализ производительности показал, производительность труда в рассматриваемый период увеличилась на 2,68% и составила 428,98 тыс. руб. / чел., трудоемкость при этом снизилась на 2,61%.

Таким образом, в ходе проведенного анализа была выявлена проблема высокой текучести кадров, а также неэффективная система мотивации персонала. Высокая текучесть кадров, как правило, связана с низкой мотивацией персонала, неудовлетворительными условиями труда, низким уровнем оплаты труда. Следствием высокой текучести кадров, может стать снижение эффективности работы персонала, низкая квалификация и опыт работа, снижение конкурентоспособности организации и упущенная выгода.

Для повышения качества услуг и увеличения объемов продаж необходимо были разработаны ценности организации, которые позволят снизить текучесть кадров и повысить качество сервиса.

Ответственными лицами за реализацию мероприятий по внедрению ценностного управления будут коммерческий директор, начальник отдела кадров, главный бухгалтер, секретарь и IT-специалист.

В результате введения ценностного управления, чистая прибыль организации увеличится на 2854,5 тыс. руб., при этом в 2021 году прирост прибыли составлял 25%., доля рынка организации увеличится до 3,6 %.

Анализ показал повышение конкурентоспособности организации в результате внедрения системы управления на основе ценностей.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Федеральный закон от 26 июля 2006 г. N 135-ФЗ «О защите конкуренции» (в ред. 1 апреля 2022 г. № 82-ФЗ) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2006. – № 31 (часть I). – Ст. 3434.
2. Абчук, В. А. Менеджмент в 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для вузов / В. А. Абчук, С. Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2022. – 239 с.
3. Анисимов, А. Ю. Управление персоналом организации: учебник для вузов / А. Ю. Анисимов, О. А. Пятаева, Е. П. Грабская. – М.: Издательство Юрайт, 2022. – 278 с.
4. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. – М: ЮНИТИ, 2021. – 560 с.
5. Баранчеев, В. П. Управление инновациями: учебник для вузов / В. П. Баранчеев, Н. П. Масленникова, В. М. Мишин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2022. – 747 с.
6. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом: Учебное пособие / Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько, П. Ройш. – Мн.: Интерпресссервис, 2020. – 352 с.
7. Бухалков, М.И. Управление персоналом: Учебник / М.И. Бухалков. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2021. – 368 с.
8. Гапоненко, А.Л. Общий и специальный менеджмент: Учебник / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. – М.: Изд-во РАГС, 2021 – 568 с.
9. Герчикова, И.Н. Менеджмент предприятий и организаций: Учебник / И.Н. Герчикова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2020. – 501 с.
10. Глазов, М.М. Управление персоналом. Анализ и диагностика персонал-менеджмента: Учебник / М.М. Глазов. – СПб.: Андреевский издательский дом, 2020. – 251 с.

11. Горленко, О. А. Управление персоналом: учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2022. – 249 с.
12. Горносталева, М.Е. Мотивация персонала организации на основе совершенствования оплаты труда / М.Е. Горносталева // Синергия Наук. – 2020. – № 54. – С. 379-392.
13. Добровинский, А.П. Управление персоналом в организации: Учебное пособие / А.М. Добровинский. – Томск: ТПУ, 2021. – 416 с.
14. Дуракова, И.Б. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 400 с.
15. Евдокимов, В.В. Управление персоналом: Учебное пособие / В.В. Евдокимов. – Урюпинск: УФ ГОУ ВПО ВолГУ, 2021. – 279 с.
16. Иванова-Швец, Л.Н. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.Н. Иванова-Швец, А.А. Корсакова, С.Л. Тарасова. – М.: ЕАОИ, 2021. – 200 с.
17. Инновационный менеджмент в управлении человеческими ресурсами: учебник для вузов / А. П. Панфилова [и др.]; под общей редакцией А. П. Панфиловой, Л. С. Киселевой. – М.: Издательство Юрайт, 2022. – 313 с.
18. Коргова, М. А. Кадровый менеджмент: учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2022. – 216 с.
19. Коргова, М. А. Менеджмент. Управление организацией: учебное пособие для среднего профессионального образования / М. А. Коргова. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2022. – 197 с.
20. Коротков, Э. М. Управление изменениями: учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. – М.: Издательство Юрайт, 2022. – 278 с.
21. Коул, Д. Управление персоналом в современных организациях: Ученик / Д. Клоуд. – М.: Вершина, 2019. – 352 с.

22. Куч, Е.В. Система мотивации персонала / Е.В. Куч, Л.И. Хозеева, А.А. Хекоян // Тенденции развития науки и образования. – 2021. – № 45-1. – С. 23-25.
23. Лицарева, Е.Ю. Управление персоналом: Учебное пособие / Е.Ю Лицарева. – Томск: ТГУ, 2019. – 77 с.
24. Лукичева, Л.И. Управление организацией: Учебное пособие / Л.И. Лукичева. – М.: Омега-Л, 2020. – 360 с.
25. Ляшенко, Т.В. Система мотивации как инструмент управления персоналом / Т.В. Ляшенко, А.И. Козий // Таврический научный обозреватель. – 2020. – № 5 (22). – С. 79-82.
26. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Е.В. Маслов. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2021. – 312 с.
27. Маслова, В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2022. – 431 с.
28. Мехтиханова, Н. Н. Управление персоналом: психологическая оценка персонала: учебное пособие для среднего профессионального образования / Н. Н. Мехтиханова. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2022. – 195 с.
29. Миронова, Н.А. Система управления персоналом на современном предприятии / Н.А. Миронова // Московский экономический журнал. 2019. – № 7. – С. 77.
30. Михайлова, Л. В. Управление торговым ассортиментом на основе ценностных ориентаций потребителей / Л. В. Михайлова, Е. Н. Власова // Вестник Российского университета кооперации. – 2020. – № 3(41). – С. 55-60.
31. Мокий, М.С. Экономика организации (предприятия): Учебник для вузов / М.С. Мокий. – М.: Экзамен, 2020. – 254 с.



32. Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник для вузов / Е. Б. Моргунов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 424 с.
33. Мугаева, Е.В. Система управления персоналом организации / Е.В. Мугаева, Н.Н. Ходжаян // Вектор экономики. 2019. – № 6 (36). – С. 41.
34. Музыченко, В.В. HR в СТАРТАПе/ В.В. Музыченко. – М.:ИНФРА-М, 2019. – 224 с.
35. Оплата труда персонала: учебник и практикум для академического бакалавриата / О. А. Лапшова [и др.]; под общей редакцией О. А. Лапшовой. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 330 с.
36. Организация производства. Практикум: учебное пособие для среднего профессионального образования / И. Н. Иванов [и др.]; под общей редакцией И. Н. Иванова. – М.: Издательство Юрайт, 2022. – 362 с.
37. Потемкин, В.К. Управление персоналом: Учебник / В.К. Потемкин. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2021. – 340 с.
38. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации: практикум: учебное пособие для вузов / В. П. Пугачев. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2022. – 280 с.
39. Рофе, А.И. Экономика труда: Учебное пособие / А.И. Рофе. – М.: КноРус, 2020. – 400 с.
40. Самарина, В.П. Экономика организации: Учебное пособие / В.П. Самарина. – М.: КноРус, 2020. – 319 с.
41. Самыгин, С. И. Менеджмент персонала: Учебное пособие / С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко. – Ростов н./Д: «Феникс», 2020. – 480 с.
42. Сафронов, Н.А. Экономика организации (предприятия): Учебное пособие Н.П. Сафронов. – М.: Магистр, 2020. – 256 с.
43. Степанова, А. И. Ценностный подход к управлению организацией / А. И. Степанова, В. А. Третьякова, М. А. Сапожникова // Сборник научных трудов вузов России «Проблемы экономики, финансов и управления производством». – 2019. – № 45. – С. 129-136.

44. Тарасенко, Е. А. Ценностный подход к управлению цепями поставок / Е. А. Тарасенко // Здоровье - основа человеческого потенциала: проблемы и пути их решения. – 2021. – Т. 16. – № 4. – С. 1699-1702.

45. Тяпухин, А. П. Ценностный подход к управлению инновационным развитием хозяйствующих субъектов / А. П. Тяпухин, Ю. И. Коровин, О. Б. Матвеева // Вестник евразийской науки. – 2019. – Т. 11. – № 5. – С. 41.

46. Управление персоналом в социальной работе: учебник для вузов / Т. В. Бюндюгова [и др.]; под редакцией М. В. Воронцовой. – М.: Издательство Юрайт, 2022. – 378 с.

47. Управление персоналом в социальной работе: учебник для среднего профессионального образования / Т. В. Бюндюгова [и др.]; под редакцией М. В. Воронцовой. – М.: Издательство Юрайт, 2022. – 378 с.

48. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / А. А. Литвинюк [и др.]; под редакцией А. А. Литвинюка. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2022. – 461 с.

49. Чуваткин, П. П. Управление персоналом гостиничных предприятий: учебник для среднего профессионального образования / П. П. Чуваткин, С. А. Горбатов; под редакцией П. П. Чуваткина. – М.: Издательство Юрайт, 2022. – 280 с.

50. Кузин А.В. Совершенствование методики внедрения ценностного управления / А.В. Кузин // Economics. 2019. №5 (14). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-metodiki-vnedreniya-tsennostnogo-upravleniya> (дата обращения: 13.05.2022).