



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

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

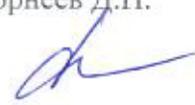
### Влияние ценностного управления на прибыльность организации

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

Проверка на объем заимствований:  
\_\_\_\_\_ % авторского текста

Работа рекомендована к защите  
«19» \_\_\_\_\_ 2025 г.  
Зав. кафедрой Э,УиП  
\_\_\_\_\_ Корнеев Д.Н.

Выполнил:  
Студент группы ЗФ-509-114-5-2  
Орлов Александр Вадимович 

Научный руководитель:  
к.п.н., доцент кафедры ЭУ и П  
Корнеев Д.Н.  


## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВЛИЯНИЯ ЦЕННОСТНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРИБЫЛЬНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ.....</b>	<b>6</b>
1.1. Состояние проблемы обеспечения прибыльности организации в существующей теории и практике менеджмента .....	6
1.2. Особенности ценностного управления в организации .....	14
1.3. Влияние ценностного управления на прибыльность организации.....	20
Выводы по первой главе.....	29
<b>ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО РЕАЛИЗАЦИИ ЦЕННОСТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ООО «МИАТ».....</b>	<b>33</b>
2.1. Анализ эффективности реализации процесса ценностного управления в ООО «МИАТ» .....	33
2.2. Рекомендации по реализации процесса ценностного управления в ООО «МИАТ». ....	47
Выводы по второй главе.....	54
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....</b>	<b>57</b>
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....</b>	<b>61</b>

## ВВЕДЕНИЕ

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

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

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

Основанные на иерархическом управлении, они создали весьма неустойчивую основу для деятельности современных корпораций.

Необходим инструмент управления, который позволит связать рыночный потенциал организации с ценностной основой ее сотрудников.

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

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

**Объектом исследования** процесс обеспечения прибыльности организации.

**Предметом исследования** — влияние ценностного управления на прибыльность организации.

**Целью исследования** в работе является теоретическое обоснование и разработка рекомендаций по реализации процесса ценностного управления в ООО «МИАТ».

В рамках данной работы **поставлены задачи:**

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

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

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

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

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

**База исследования:** ООО «МИАТ». Юридический адрес базы исследования: 456300, Челябинская область, город Миасс, ул Романенко, зд. 50а, офис 101

**Объём и структура работы:** наша работа состоит из введения, 2-х глав и заключения.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВЛИЯНИЯ ЦЕННОСТНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРИБЫЛЬНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1. Состояние проблемы обеспечения прибыльности организации в существующей теории и практике менеджмента

Проблема обеспечения прибыльности организации является одной из ключевых в современном менеджменте. В условиях высокой конкуренции, нестабильности внешней среды и быстро меняющихся запросов потребителей компании сталкиваются с необходимостью постоянного поиска эффективных методов управления доходами и расходами. Теоретические и практические аспекты данной проблемы рассматриваются в рамках различных школ и подходов к менеджменту, что позволяет выделить несколько основных направлений ее изучения.

В классической теории менеджмента прибыльность рассматривается как результат рационального использования ресурсов и оптимизации производственных процессов. Подходы, основанные на принципах научного управления (Ф. Тейлор, А. Файоль), акцентируют внимание на повышении операционной эффективности как основном источнике прибыли. В рамках этой парадигмы ключевыми инструментами являются стандартизация, нормирование труда и минимизация издержек. [8]

Ф. У. Тейлор (1856–1915), основатель школы научного управления, предложил системный подход к повышению эффективности труда через рационализацию производственных процессов. Его ключевые идеи включают:

- Нормирование операций: Анализ трудовых движений с целью устранения лишних действий и разработка оптимальных методов работы.
- Стандартизацию инструментов и процессов: Внедрение единых стандартов для сокращения времени выполнения задач.

- Дифференцированную систему оплаты: Стимулирование работников за превышение установленных норм выработки 13.

Целью концепции было увеличение производительности, что напрямую влияет на прибыль за счет снижения издержек и роста объема выпуска продукции. [42]

В качестве условного примера использования данной концепции возьмём крупное производственное предприятие с проблемой низкой производительности цеха из-за устаревших методов работы.

Компания: Крупное производственное предприятие (например, металлообрабатывающий завод).

Проблема: Низкая производительность цеха из-за устаревших методов работы. Среднее время сборки единицы продукции — 30 минут, что ограничивало суточный выпуск.

Внедрение принципов Тейлора:

1. Хронометраж и анализ операций: Инженеры зафиксировали, что 40% времени рабочие тратили на поиск инструментов и неэффективные перемещения.
2. Реорганизация рабочего пространства: Инструменты разместили в зоне прямой досягаемости, а операции разделили на простые элементы.
3. Обучение персонала: Рабочих обучили новым методам, акцентируя внимание на экономии движений.
4. Внедрение премиальной системы: За выполнение дневной нормы (20 единиц) выплачивалась базовая ставка, за сверхнормативный выпуск (от 25 единиц) — премия в 30%

В результате мы получили:

- Время сборки сократилось до 18 минут на единицу.
- Суточный выпуск вырос с 15 до 28 единиц.

- Затраты на производство снизились на 22%, а прибыль цеха увеличилась на 35% за квартал.

Методы Тейлора легли в основу бережливого производства (Lean), применяемого в Toyota для минимизации потерь. Тейлоризм критиковали за механистический подход, но его идеи адаптированы в agile-методологиях. Например, в Google принцип оптимизации времени реализован через выделение 20% рабочего дня на инновации.

Тейлор доказал, что системный анализ труда — ключ к прибыльности. Его подход трансформировал менеджмент из искусства в науку, акцентируя связь между эффективностью, контролем издержек и финансовым результатом. [8] В современных условиях методы дополняются фокусом на мотивации (например, геймификация KPI), но остаются базой для операционного менеджмента

Современные исследователи, такие как Майкл Портер, сместили фокус на конкурентные преимущества как основу устойчивой прибыльности. Майкл Портер — ключевая фигура в современной теории менеджмента, чьи работы сформировали методологическую основу для анализа прибыльности и конкурентоспособности. Его модель пяти конкурентных сил (1979) и теория стратегического позиционирования раскрывают механизмы устойчивого получения прибыли в условиях рыночной конкуренции. [42]

По теории М. Портера существуют пять сил, определяющих прибыльность отрасли:

- Угроза новых игроков: Снижает рентабельность за счёт перераспределения рыночной доли. Барьеры входа (патенты, капиталоемкость, лояльность к бренду) защищают прибыль действующих компаний.
- Рыночная власть поставщиков: Усиливается при концентрации поставщиков или уникальности ресурсов. Высокая власть позволяет диктовать цены, сокращая маржу покупателей.

- Рыночная власть покупателей: Крупные клиенты или низкая дифференциация продукта вынуждают компании снижать цены.
- Угроза товаров-заменителей: Ограничивает ценовой маневр (например, переход с такси на каршеринг).
- Конкуренция внутри отрасли: Жёсткое соперничество (ценовые войны, рекламные расходы) снижает общую рентабельность сектора.

Исходя, из этих сил следуют стратегии достижения конкурентного преимущества такие, как:

- Лидерство по издержкам: Прибыль генерируется через минимизацию затрат при сохранении среднерыночных цен. Пример: Walmart.
- Дифференциация: Создание уникальной ценности позволяет устанавливать премиальные цены. Пример: Apple.
- Фокусирование: Концентрация на нишевом сегменте снижает давление конкурентов. Пример: Tesla в премиум-сегменте электромобилей.

В таблице 1 демонстрируется сравнение стратегий Портера по влиянию на прибыльность.

Таблица 1 – Сравнение стратегий Портера по влиянию на прибыльность

Стратегия	Источник прибыли	Риски
Лидерство по издержкам	Экономия на масштабе, оптимизация затрат	Ценовые войны, снижение качества
Дифференциация	Премиальные цены, лояльность клиентов	Высокие затраты на R&D
Фокусирование	Снижение конкуренции в нише	Ограниченный рост рынка

Данная концепция не идеальна, и, как и все концепции сталкивается с вызовами и ограничениями в современной практике. Например:

- Динамичность рынков: Жёсткие отраслевые границы, предполагаемые моделью, размыты цифровыми технологиями (например, банки конкурируют с финтех-стартапами).
- Роль сотрудничества: Концепция игнорирует синергию с «дополнителями» как в случае связки Intel-Microsoft.
- Влияние институтов: Государственное регулирование (налоги, экологические нормы) может нивелировать конкурентные преимущества

Несмотря на критику, модель Портера остаётся фундаментом для управления прибыльностью. Её сила — в системности: пять сил идентифицируют внешние риски, стратегии позиционирования задают векторы развития, а цепочка ценности обеспечивает операционную реализацию. Успешные компании (Coca-Cola, BMW) сочетают классические принципы с адаптацией к трендам.[42]

К. Прахалад и Г. Хэмел развили эту идею, введя концепцию ключевых компетенций как основы долгосрочной рентабельности. Работы Роберта Каплана и Дейвида Нортон, разработавших Сбалансированную систему показателей (BSC), дополнили этот подход, интегрируя финансовые метрики с нематериальными активами (например, клиентской лояльностью и инновациями).[42]

Теоретические представления о прибыльности эволюционировали от фокуса на внутренней операционной эффективности и минимизации издержек (классические школы управления) к пониманию прибыли как результата стратегического позиционирования, создания уникальной ценности и конкурентных преимуществ. Современные теории подчеркивают роль инноваций, адаптивности и управления знаниями как ключевых драйверов долгосрочной рентабельности.

В теории прибыльность рассматривается не как единый показатель, а как комплексная категория, включающая:

- Финансовую рентабельность: (рентабельность продаж, активов, собственного капитала), управляемая через оптимизацию структуры капитала, инвестиционную политику и контроль затрат.
- Экономическую эффективность: достижение максимального результата при заданных ресурсах или минимизация ресурсов для заданного результата.
- Стратегическую устойчивость: способность генерировать прибыль в долгосрочной перспективе через создание и поддержание конкурентных преимуществ, лояльность клиентов и репутационный капитал.

Современная теория все больше интегрирует концепции устойчивого развития и корпоративной социальной ответственности, признавая, что долгосрочная прибыльность неразрывно связана с экологическими, социальными и управленческими (ESG) факторами. Игнорирование этих аспектов рассматривается как источник стратегических и репутационных рисков, угрожающих финансовым результатам.[10]

В практике менеджмента обеспечение прибыльности требует комплексного подхода, сочетающего операционное управление, маркетинговые стратегии и финансовое планирование. Современные компании активно внедряют системы контроллинга и бюджетирования, позволяющие отслеживать ключевые показатели эффективности (KPI) и оперативно корректировать бизнес-процессы.[8]

Важным направлением является цифровизация управления прибыльностью, включающая использование аналитических платформ, big data и искусственного интеллекта для прогнозирования рыночных трендов и оптимизации затрат. Кроме того, возрастает роль устойчивого развития и корпоративной социальной ответственности, поскольку долгосрочная

прибыльность все чаще связывается с репутационными факторами и экологическими стандартами.[10]

Несмотря на наличие множества теоретических моделей, и практических инструментов, проблема обеспечения прибыльности остается актуальной. Основные вызовы включают:

- рост неопределенности внешней среды (экономические кризисы, геополитические риски);
- усиление конкуренции и давление на маржинальность бизнеса;
- необходимость баланса между краткосрочной прибылью и долгосрочной устойчивостью.

На практике компании сталкиваются с противоречиями между краткосрочной прибылью и долгосрочной устойчивостью. Так, Клейтон Кристенсен в теории «подрывных инноваций» показал, что фокус на текущей рентабельности может привести к утрате рыночных позиций из-за игнорирования новых технологий. Пример Kodak, которая, несмотря на высокую прибыльность в эпоху пленочной фотографии, не смогла адаптироваться к цифровым трендам, иллюстрирует эту проблему.

Еще одним вызовом остается управление затратами в условиях глобализации. Исследования Сунила Гупты и Дональда Лессарда подчеркивают, что компании, переносящие производство в регионы с низкими издержками, сталкиваются с рисками снижения качества и репутационными потерями, что негативно влияет на маржу. Например, скандалы с использованием дешевой рабочей силы в цепочках поставок Nike в 1990-х годах привели к падению продаж, несмотря на изначальную экономию.

Современные подходы, такие как Agile-менеджмент и бережливое производство (Lean), пытаются устранить эти противоречия. Эрик Райс в концепции «бережливого стартапа» предлагает итеративную модель, где прибыльность достигается через быструю адаптацию к рыночным

изменениям, а не через жесткое планирование. Однако внедрение таких методов требует перестройки организационной культуры, что остается сложной задачей для традиционных компаний.[31]

Состояние проблемы обеспечения прибыльности характеризуется ее возрастающей сложностью и комплексностью. Современная теория менеджмента предлагает широкий спектр концепций, акцентирующих стратегические, операционные, финансовые и социально-экологические аспекты рентабельности. Однако практика сталкивается с постоянными вызовами, порождаемыми турбулентной внешней средой и внутренними ограничениями организаций. Успешное обеспечение прибыльности в современных условиях требует от менеджмента не просто применения отдельных инструментов, а формирования целостной, адаптивной системы управления, способной эффективно балансировать краткосрочные финансовые результаты с долгосрочной устойчивостью и конкурентоспособностью организации на основе инноваций, цифровизации и ответственного подхода к бизнесу. Проблема остается открытой, стимулируя дальнейшее развитие как теории, так и практики менеджмента.

## 1.2. Особенности ценностного управления в организации

Ценности организации — это система фундаментальных принципов, убеждений и стандартов, которые определяют поведение сотрудников, формируют корпоративную культуру и служат ориентиром для принятия управленческих решений. Они отражают «ДНК» компании, объединяя её миссию, стратегию и повседневные практики.[8;42] Как отмечал Питер Друкер, ценности — это «не то, что организация декларирует, а то, что она делает»

Ценностное управление — это подход к управлению организацией, при котором фокус смещается с краткосрочных экономических показателей на долгосрочные ценности и принципы, лежащие в основе всех бизнес-процессов. Этот подход помогает повысить эффективность работы и создаёт устойчивую основу для роста и развития бизнеса.[31;42]

Ценностное управление (Value-Based Management, VBM) представляет собой современную управленческую парадигму, в которой базовые ценности организации выступают фундаментальным ориентиром для всех аспектов ее функционирования: от стратегического планирования до повседневных операций и поведения сотрудников. В отличие от традиционных подходов, фокусирующихся преимущественно на финансовых показателях или жестких регламентах, ценностное управление делает акцент на формировании и поддержании единой организационной культуры, основанной на разделяемых и осознанных принципах. [31] Его внедрение и реализация характеризуются рядом специфических особенностей.

Ценности формируют «внутренний компас» организации и, согласно Эдгару Шейну, занимают глубинный уровень организационной культуры, воздействуя на скрытые установки и предположения сотрудников

Среди множества концепций ценностного управления выделяются 5 ключевых концепций представленных в таблице 2.

Таблица 2 – Сравнительная таблица ключевых концепций

Концепция	Суть концепции
Монолит Единомышленников (К. Харский)	Формирование организационной культуры, где все сотрудники действуют как единое целое на основе разделяемых ценностей. Процесс начинается с топ-менеджмента и постепенно охватывает всю компанию, создавая сплоченность и одинаковые подходы к принятию решений Концепция иллюстрирует иерархическое согласование ценностей (от руководства к сотрудникам) и объясняет, как ценности превращаются в "ДНК" компании, обеспечивая единство действий.
Принцип пяти сторон	Учет интересов всех ключевых стейкхолдеров: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Владельцы и акционеры (прибыль, рост стоимости активов)</li> <li>• Клиенты (качество, удовлетворенность)</li> <li>• Сотрудники (условия труда, развитие)</li> <li>• Партнеры (стабильность, этичность)</li> <li>• Общество (социальная ответственность)</li> </ul> Концепция подчеркивает, что VBM выходит за рамки финансовых показателей. Например, решения об устойчивом производстве или отказе от неэтичных сделок отражают баланс интересов стейкхолдеров.
5 уровней внедрения	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. "Мне Кажется, Так Лучше" (МКТЛ): Сотрудники действуют на основе личного опыта (типично для стартапов).</li> <li>2. "Договоренности и запреты": Вводятся базовые правила без систематизации.</li> <li>3. "Продекларированные ценности": Формализация ценностей в регламентах (начало регулярного менеджмента).</li> <li>4. "Разделяемые ценности": Большинство сотрудников следуют принципам осознанно.</li> <li>5. "Культ ценностей": Ценности — единственный ориентир при принятии решений.</li> </ol> <p>Эта модель показывает, как компании эволюционируют от хаоса к системе, где ценности становятся основой операционных решений</p>
«Церковь-Театр-Цирк» (К. Харский)	Компания генерирует энергию для сотрудников через: <ul style="list-style-type: none"> <li>• "Цирк": Материальная мотивация (деньги).</li> <li>• "Театр": Эмоциональная вовлеченность (корпоративные события).</li> <li>• "Церковь": Смысловая нагрузка (миссия, ценности)</li> </ul> Подтверждает тезис о мотивации сотрудников. Например, уровень "Церковь" создает приверженность, когда работа наполнена смыслом, что снижает текучесть кадров и формирует лояльность
Диагностика по Рокичу (М. Рокич)	Выявление иерархии личных ценностей сотрудников через тестирование (инструментальные и терминальные ценности).

	Помогает определить совместимость сотрудников с корпоративной культурой
--	---

Согласно Джоэлу Стерну и Беннету Стюарту, ценность создаётся тогда, когда доход компании превышает стоимость капитала, необходимого для её функционирования. Именно эта идея легла в основу популярного показателя EVA (Economic Value Added). Однако VBM в широком смысле — это не только финансовый инструмент, но и целостная управленческая парадигма.

Ценностное управление напрямую связано с корпоративной культурой, так как оно определяет основные принципы, на которых строится взаимодействие внутри компании. В организациях, где ценности становятся основой всех бизнес-операций, наблюдается несколько характерных особенностей:

- Прозрачность и открытость: когда ценности организации включают честность и прозрачность, сотрудники чувствуют себя более вовлечёнными в процессы и доверяют руководству. [5]
- Улучшение мотивации сотрудников: когда сотрудники понимают, что их работа ориентирована не только на прибыль, но и на выполнение значимых для общества целей, это повышает их личную мотивацию и вовлечённость в процессы компании. [5]
- Снижение текучести кадров: в компаниях с ясной системой ценностей, которая уважает интересы и права работников, обычно наблюдается более низкий уровень текучести кадров. [5]
- Повышение ответственности и вовлечённости сотрудников.

Эдгар Шейн, один из ведущих исследователей в области организационной культуры, указывает, что ценности формируют глубинный уровень культуры — наряду с убеждениями и предположениями, они незаметно, но мощно управляют поведением и восприятием. Он подчёркивает, что устойчивые изменения возможны лишь тогда, когда они

опираются на реально разделяемые ценности, а не только на внешние регламенты.

Основной особенностью такого управления является смещение акцента с исключительно материальных активов и краткосрочных результатов на нематериальные активы, ключевым из которых является организационная культура, базирующаяся на ценностях. Управление направлено на культивирование таких аспектов, как доверие, лояльность, этичность, инновационность, командный дух, клиентоориентированность, которые в долгосрочной перспективе определяют устойчивость и конкурентоспособность организации.

Ценности не являются абстрактными декларациями; они интегрируются в стратегию развития организации. Миссия, видение и стратегические цели формулируются и реализуются в строгом соответствии с принятыми ценностными установками. Решения на всех уровнях (тактические и стратегические) принимаются через призму их соответствия корпоративным ценностям.[16]

В отличие от четких KPI, ценности часто имеют интерпретационный характер. Одна и та же ценность (например, "уважение" или "инновации") может по-разному пониматься разными сотрудниками или подразделениями. Ключевая особенность управления заключается в постоянной работе по выявлению этих расхождений, разъяснению смысла ценностей на конкретных примерах деятельности и достижению максимально возможного единообразия в их понимании и применении.

Ценностное управление предполагает переход от исключительно вертикальных командных отношений к более горизонтальным и сетевым взаимодействиям, основанным на общих ценностях. Управление строится не только на приказах, но и на убеждении, личном примере руководства (топ-менеджмент как носитель ценностей) и вовлечении сотрудников в процессы формулирования, обсуждения и "оживления" ценностей в ежедневной практике. Это повышает уровень мотивации и ответственности.

Ключевая задача ценностного управления – трансформировать декларируемые ценности в конкретные модели поведения, ожидаемые от сотрудников на всех позициях.

Это достигается через:

- Отбор персонала: Оценка соответствия ценностям кандидата уже на этапе найма.
- Адаптацию и обучение: Системное включение ценностей в программы onboarding, тренинги и обучение.
- Оценку деятельности: Включение поведенческих индикаторов, демонстрирующих следование ценностям, в систему КРІ и регулярной оценки (performance management).
- Систему вознаграждения и признания: Публичное поощрение и материальное/нематериальное вознаграждение сотрудников, чье поведение является эталонным с точки зрения корпоративных ценностей.

Управление ценностями невозможно без постоянной, многоуровневой и многоформатной коммуникации. Это включает не только информирование о ценностях, но и создание площадок для диалога, обсуждения сложных этических дилемм, разбора реальных кейсов, публичное признание "ценностных" поступков. Коммуникация должна быть прозрачной, последовательной и исходить от первых лиц компании.[14]

Одна из ключевых проблем и особенностей ценностного управления – риск расхождения между формально провозглашенными ценностями и реальной практикой управления и поведения в организации. Если руководство не демонстрирует ценности своими действиями, если решения противоречат декларациям, это приводит к цинизму сотрудников, падению доверия и дискредитации всей системы. Подлинное ценностное управление требует абсолютной искренности и последовательности от лидеров.

Ценности организации не являются раз и навсегда застывшей догмой. Внешняя среда, рынок труда, стратегические задачи меняются. Особенностью ценностного управления является необходимость периодического пересмотра, уточнения и адаптации системы ценностей с учетом новых реалий, при сохранении ее базового, аутентичного ядра. Это требует механизмов обратной связи от сотрудников и анализа эффективности действующей системы.

Хотя ценностное управление способствует повышению операционной эффективности и лояльности персонала в краткосрочной перспективе, его главная цель – построение устойчивой, адаптивной и этичной организации с безупречной репутацией, способной привлекать лучшие кадры и лояльных клиентов в долгосрочном периоде. Ценности становятся конкурентным преимуществом и основой доверия стейкхолдеров.[14]

Ценностное управление представляет собой комплексный и динамичный подход, требующий глубокой вовлеченности руководства, системности в реализации и постоянной обратной связи. Его особенность заключается в том, что оно управляет не столько процессами и результатами напрямую, сколько контекстом и культурой, в которых эти процессы протекают и результаты достигаются, делая саму организационную систему более целостной, осознанной и ориентированной на устойчивое развитие. Успешное внедрение ценностного управления трансформирует роль руководителя из контролера в лидера, формирующего среду и вдохновляющего на достижение общих целей на основе разделяемых принципов.

### 1.3. Влияние ценностного управления на прибыльность организации

Ценностное управление (VBM) представляет собой стратегический подход к управлению организацией, при котором все ключевые решения (инвестиционные, операционные, финансовые) принимаются и оцениваются исходя из их влияния на создание долгосрочной стоимости для владельцев (акционеров). В центре данного подхода находится максимизация фундаментальной стоимости бизнеса, выраженной, как правило, в таких показателях, как экономическая прибыль (EVA), денежный поток на инвестированный капитал (CFROI) или акционерная добавленная стоимость (SVA). Влияние этого подхода на прибыльность организации является комплексным и многогранным. [24]

Традиционные показатели бухгалтерской прибыли (например, чистая прибыль) могут искажаться под влиянием учетных политик (например, методов амортизации, оценки запасов) и критически не отражают стоимость использованного капитала. VBM смещает акцент на показатели экономической прибыли. [31]

EVA (Экономическая добавленная стоимость): Рассчитывается как чистая операционная прибыль после налогообложения (NOPAT) за вычетом платы за весь инвестированный капитал (как собственный, так и заемный). Ключевое отличие от чистой прибыли – корректировки для более точного отражения экономической реальности (например, капитализация расходов на НИОКР и их амортизация, а не единовременное списание; корректировка резервов; устранение влияния разовых событий).

*Экономическая добавленная стоимость* рассчитывается по формуле:

$$EVA = NOPAT - (K_w * IC), \quad (1)$$

где NOPAT – чистая операционная прибыль за вычетом налогов;

$K_w$  – средне взвешенная цена капитала (WACC);

IC – стоимостная оценка капитала

Именно необходимость покрыть стоимость капитала (плату за его использование) заставляет менеджеров отвергать проекты с доходностью ниже WACC, даже если они показывают бухгалтерскую прибыль, и концентрироваться только на реальном создании стоимости.

CFROI (Доходность инвестиций на основе денежного потока): Фокусируется на денежных потоках, а не на учетной прибыли, что сложнее исказать. CFROI рассчитывается как отношение реального (с поправкой на инфляцию) денежного потока от операций к реальной валовой инвестированной базе, учитывая срок жизни активов. [24]

$$CFROI = \frac{\text{Операционный денежный поток}}{\text{Инвестированный капитал}} \quad (2)$$

Это дает более точную картину фактической отдачи на инвестированный капитал, особенно в капиталоемких отраслях или при высокой инфляции.

SVA (Акционерная добавленная стоимость): Некоторые инвесторы, ориентированные на стоимость, используют SVA как инструмент для оценки прибыльности и эффективности управления корпорацией. Такой подход согласуется с управлением, ориентированным на стоимость, которое предполагает, что главной задачей корпорации должно быть максимизация экономической ценности для её акционеров.[24]

$$SVA = \text{NOPAT} - \text{CC}, \quad (3)$$

где NOPAT – чистая операционная прибыль за вычетом налогов;

CC – стоимость капитала

Стоимость для акционеров создается, когда прибыль компании превышает ее затраты. Добавленная стоимость для акционеров (SVA) показывает доход, который компания получила сверх затрат на финансирование.

В таблице 3 представлена сравнительная характеристика ключевых метрик VBM.

Таблица 3 – Сравнительная характеристика ключевых метрик VBM

Показатель	Фокус	Ключевые преимущества	Возможные сложности/ограничения
EVA	Экономическая прибыль	Прямо показывает создание/разрушение стоимости; Учитывает стоимость ВСЕГО капитала; Позволяет сравнивать компании разного размера	Сложность точного расчета WACC; Зависимость от бухгалтерских корректировок; Может стимулировать краткосрочные манипуляции
CFROI	Денежная отдача	Ориентирован на реальные денежные потоки; Учитывает инфляцию и срок службы активов; Менее подвержен учетным искажениям	Сложность расчета; Требует детальных данных по активам; Менее интуитивен для менеджеров
SVA	Ценность для акционеров	Прямая связь с рыночной стоимостью акций; Фокус на дисконтированных денежных потоках	Высокая чувствительность к прогнозам; Сложность декомпозиции на операционные драйверы

Использование этих метрик напрямую повышает истинную прибыльность и эффективность использования капитала, так как ресурсы концентрируются только на проектах и видах деятельности, доходность которых превышает затраты на привлеченный капитал. Организация систематически избегает инвестиций, разрушающих стоимость. [24]

В отличие от подходов, нацеленных на краткосрочное улучшение квартальных отчетных показателей (часто за счет "срезания углов" – сокращения НИОКР, маркетинга, обучения), VBM поощряет управленческие решения, направленные на устойчивый рост стоимости в долгосрочной перспективе. Инвестиции в инновации, развитие человеческого капитала, повышение качества продукции и обслуживания, укрепление бренда и репутации, хотя и могут снижать отчетную прибыль в краткосрочном периоде, признаются оправданными, если они генерируют будущие

денежные потоки, превышающие затраты на капитал. Это создает основу для стабильно высокой прибыльности в будущем.

Внедрение системы ценностного управления требует глубокого понимания драйверов стоимости на всех уровнях организации. Показатели стоимости (например, EVA или CFROI) декомпозируются "сверху вниз" на операционные и финансовые факторы (такие как рентабельность продаж, оборачиваемость активов, стоимость капитала, эффективность управления оборотным капиталом – дебиторской, кредиторской задолженностью, запасами) и доводятся до уровня отдельных подразделений, продуктовых линеек или даже менеджеров. Это создает беспрецедентную прозрачность вклада каждого сегмента бизнеса в общую стоимость, позволяя точно выявлять "центры создания стоимости" и "центры ее разрушения".[40] Менеджеры получают четкие, согласованные со стратегией цели и ориентиры для принятия решений, а высшее руководство – мощный инструмент для объективной оценки деятельности подразделений и эффективного распределения ресурсов. Эта прозрачность и связь операционных действий с финансовым результатом ведет к оптимизации всей деятельности и росту совокупной прибыльности.

Ценностное управление требует постоянной оценки стоимости капитала и поиска его оптимальной структуры (соотношения собственного и заемного финансирования). Менеджмент вынужден искать баланс между риском и доходностью, минимизируя средневзвешенную стоимость капитала (WACC). Кроме того, такое управление стимулирует эффективное управление оборотным капиталом (дебиторской и кредиторской задолженностью, запасами) для высвобождения денежных средств и снижения потребности в дорогостоящем финансировании. Эти меры напрямую снижают финансовые издержки и повышают рентабельность инвестированного капитала. [40]

Краеугольным камнем успешного внедрения VBM является увязка системы вознаграждения менеджеров и ключевых сотрудников с

показателями создания стоимости. Когда значительная часть переменного вознаграждения (бонусы, долгосрочные стимулы, опционы) напрямую зависит от роста EVA, CFROI или акционерной стоимости (TSR), это создает мощные финансовые стимулы для принятия решений, направленных на долгосрочное повышение прибыльности и стоимости компании. Личные финансовые интересы сотрудников начинают совпадать с интересами владельцев, снижая агентские издержки. [48]

Организации, последовательно демонстрирующие рост фундаментальной стоимости благодаря внедрению VBM, становятся более привлекательными для инвесторов. Рынок капитала, как правило, выше оценивает компании с прозрачной и ориентированной на стоимость стратегией управления. Это может выражаться в более высокой рыночной капитализации и более низкой стоимости привлечения нового капитала (как собственного, так и заемного), что, в свою очередь, создает дополнительные возможности для прибыльного роста. [31]

Факторы, определяющие степень влияния ценностного управления:

- Качество внедрения (Глубины понимания концепции руководством, адекватности выбранных метрик стоимости, качества данных и системы отчетности).
- Последовательности применения (Ценностное управление – это философия управления, требующая постоянного следования ее принципам на всех уровнях, а не разовая инициатива).
- Корпоративная культура (Готовности сотрудников принимать новые показатели эффективности и адаптировать свое поведение).
- Коммуникации (Умения руководства донести смысл и выгоды VBM до всех участников процесса).
- Приверженность топ-менеджмента: Непрерывная, видимая и активная поддержка принципов VBM высшим руководством в повседневных решениях и коммуникациях.

Как и любой вид управления VBM также имеет ряд сложностей и недостатков:

1. Сложность расчетов: Точное определение стоимости капитала (WACC) для отдельных подразделений или проектов может быть методологически сложным и спорным.
2. Сопротивление персонала: Внедрение новых, часто сложных показателей может вызвать страх, непонимание и сопротивление, особенно если связь с повседневной работой неочевидна.
3. Риск краткосрочных манипуляций: Существует опасность, что менеджеры, стремясь максимизировать свой бонус в текущем периоде, могут принимать решения, улучшающие краткосрочные показатели VBM (например, откладывая необходимые капитальные затраты или расходы на поддержание бренда), но разрушающие стоимость в долгосрочной перспективе. Противодействие этому требует тщательного дизайна системы вознаграждения с долгосрочными компонентами.
4. Ограниченность финансового фокуса: Чрезмерная концентрация только на финансовых метриках стоимости может привести к пренебрежению критически важными нематериальными активами (репутация, бренд, знания, лояльность сотрудников и клиентов), которые являются основой долгосрочной прибыльности. Успешный VBM должен интегрировать оценку этих факторов, возможно, через связь со Сбалансированной Системой Показателей (BSC).

Приведём примеры влияния ценностного управления на прибыльность организации, основываясь на работах известных исследователей:

Формирование устойчивых конкурентных преимуществ. Как подчеркивал Майкл Портер, истинно устойчивые конкурентные преимущества часто коренятся не в технологиях или ресурсах, которые можно скопировать, а в уникальных организационных системах и культуре.

Ценностное управление, фокусируясь на формировании аутентичной корпоративной культуры, основанной на разделяемых принципах (таких как качество, инновационность, клиентоориентированность, честность, уважение к сотрудникам), создает именно такую уникальную и трудноимитируемую основу для долгосрочного превосходства. Эта уникальность трансформируется в узнаваемость бренда, репутацию надежного партнера и работодателя, что напрямую влияет на лояльность клиентов и способность устанавливать премиальные цены, повышая рентабельность.[8]

Повышение эффективности человеческого капитала. Питер Друкер неоднократно указывал на людей как на главный актив организации. Ценностное управление создает среду, где сотрудники не просто понимают стратегические цели, но и внутренне принимают ценности, на которых эти цели основаны. Это ведет к повышению уровня вовлеченности, мотивации и лояльности персонала. Сотрудники, идентифицирующие себя с ценностями компании, демонстрируют более высокую производительность, инициативность и ответственность. Как следствие, снижаются издержки, связанные с текучестью кадров, ошибками, необходимостью постоянного жесткого контроля, и повышается качество продукции и услуг. Исследования, подобные тем, что легли в основу книги Джима Коллинза "От хорошего к великому", показывают, что компании с сильной корпоративной культурой, основанной на ценностях, демонстрируют значительно более высокие долгосрочные финансовые результаты именно благодаря способности привлекать, удерживать и мотивировать "правильных" людей.[8]

Укрепление лояльности клиентов и репутации. Филип Котлер отмечал эволюцию маркетинга от ориентации на продукт к ориентации на ценность для потребителя и далее – к ценностно-ориентированному маркетингу. Организации, чьи декларируемые ценности (например, экологическая ответственность, социальная справедливость, прозрачность) соответствуют их реальным действиям и ожиданиям целевых потребителей, формируют

глубокое доверие и эмоциональную связь с брендом. Это доверие является основой лояльности клиентов, их готовности рекомендовать компанию и платить более высокую цену за продукт или услугу, воспринимаемые как соответствующие их собственным ценностям. Укрепление репутации надежного и этичного партнера также снижает риски и издержки, связанные с кризисами или негативными информационными поводами.

Оптимизация процессов принятия решений и снижение транзакционных издержек. Наличие четкой системы ценностей выступает в роли внутреннего компаса для сотрудников на всех уровнях. При возникновении сложных или нестандартных ситуаций ценности служат ориентиром для принятия решений, согласованных со стратегией и культурой компании. Это ускоряет процессы, снижает необходимость многоуровневых согласований и минимизирует риски принятия решений, противоречащих долгосрочным интересам организации и ее репутации. Эдгар Шейн, изучая организационную культуру, отмечал, что разделяемые базовые предположения (ценности) упрощают коммуникацию и координацию внутри организации, снижая внутренние транзакционные издержки.[41]

Организации, последовательно реализующие ценности, особенно в сферах этики, соблюдения законодательства и социальной ответственности, менее подвержены репутационным рискам, судебным разбирательствам, штрафам и бойкотам со стороны потребителей или общественных организаций. Эта устойчивость, как отмечают современные исследователи корпоративного управления, напрямую коррелирует со стабильностью финансовых потоков и снижением стоимости капитала, что положительно сказывается на прибыльности в долгосрочной перспективе.

Следует подчеркнуть, что положительное влияние на прибыль проявляется не мгновенно и лишь в том случае, если провозглашаемые ценности являются подлинными (аутентичными), глубоко интегрированы во все бизнес-процессы (от стратегии до операционной деятельности и систем

оценки персонала) и последовательно поддерживаются высшим руководством. Формальное декларирование ценностей без их реального воплощения ("value-washing") может привести к обратному эффекту – разочарованию сотрудников и клиентов, утрате доверия и, как следствие, ухудшению финансовых показателей.

Таким образом, влияние ценностного управления на прибыльность организации является опосредованным, но мощным и стратегически значимым. Через формирование уникальной культуры, повышение вовлеченности и эффективности персонала, укрепление лояльности клиентов и репутации, оптимизацию внутренних процессов и снижение рисков, ценностно-ориентированный подход создает фундамент для устойчивого конкурентного преимущества. Это, в свою очередь, обеспечивает возможность достижения стабильно высоких финансовых результатов, превосходящих среднерыночные показатели в долгосрочной перспективе, что подтверждается опытом наиболее успешных и устойчивых компаний, исследованных авторитетными специалистами в области управления. Ценностное управление трансформируется из элемента корпоративной социальной ответственности в критически важный компонент стратегии, напрямую работающий на повышение экономической эффективности и рыночной стоимости бизнеса.

## Выводы по первой главе

В первом параграфе данной главы мы изучили состояние проблемы обеспечения прибыльности организации в существующей теории и практике менеджмента и сделали следующие выводы.

Теоретическое понимание источников прибыльности претерпело значительную эволюцию – от фокуса классических школ (Тейлор, Файоль) на операционной эффективности и минимизации издержек через рационализацию процессов к признанию стратегического позиционирования (Портер) и уникальных компетенций (Прахалад, Хэмел) как основы устойчивого конкурентного преимущества и рентабельности. Современные теории акцентируют роль инноваций, адаптивности, управления знаниями и нематериальными активами (BSC) как ключевых драйверов долгосрочной прибыльности.[42]

Прибыльность сегодня понимается как комплексная категория, выходящая за рамки простых финансовых показателей (рентабельность продаж, активов, капитала). Она интегрирует: экономическую эффективность, стратегическую устойчивость, факторы ESG.

Практика менеджмента выработала широкий арсенал инструментов для обеспечения прибыльности (контроллинг, бюджетирование, KPI, BSC, бережливое производство, цифровые платформы, big data, AI). Однако она сталкивается с возрастающими вызовами.

Обеспечение прибыльности в современных условиях перестает быть задачей применения отдельных инструментов или следования одной стратегии. Оно требует формирования целостной, гибкой и адаптивной системы управления.

Таким образом, проблема обеспечения прибыльности остается одной из центральных и наиболее сложных в менеджменте. Ее решение в XXI веке лежит не в поиске универсальной формулы, а в построении динамичных организационных систем, способных постоянно учиться, адаптироваться и

синтезировать лучшие практики из различных школ управления для достижения устойчивого финансового успеха в условиях перманентных изменений и многофакторных рисков. Теория и практика продолжают активно развиваться в ответ на эти вызовы.

Во втором параграфе первой главы мы разобрали особенности ценностного управления в организации и сделали следующие заключение.

Ценности организации представляют собой ее фундаментальную "ДНК" (П. Друкер), определяющую поведение, культуру и принятие решений на всех уровнях, интегрируя миссию, стратегию и повседневную практику. Ценностное управление, как управленческая парадигма, сознательно смещает фокус с краткосрочных экономических показателей на долгосрочные базовые принципы и нематериальные активы (культуру, доверие, репутацию), формируя устойчивую основу для роста и конкурентоспособности через единую организационную культуру.

Ключевой особенностью ценностного управления является его комплексность и ориентация на трансформацию. Оно требует глубокой интеграции ценностей в стратегию организации, где миссия, видение и цели служат практическим воплощением декларируемых принципов, а все решения проходят фильтр их соответствия этим принципам. Главная практическая задача — трансформировать абстрактные ценности в конкретные, ожидаемые модели поведения каждого сотрудника. Это достигается через системные усилия: отбор персонала на основе ценностного соответствия, включение ценностей в программы адаптации и обучения, оценку деятельности с учетом поведенческих индикаторов, и систему вознаграждения, поощряющую ценностно-ориентированные поступки.

Успешная реализация ценностного управления неразрывно связана с лидерством и коммуникацией. Абсолютная искренность и последовательность топ-менеджмента в следовании и демонстрации ценностей своими действиями является критическим условием легитимности всей системы. Эффективное ценностное управление предполагает переход от

вертикального контроля к лидерству, вдохновляющему среду, и требует постоянной, многоформатной, прозрачной коммуникации, включающей диалог, разбор кейсов и публичное признание "правильных" действий.

Несмотря на сложность внедрения, ценностное управление предлагает значимые долгосрочные преимущества. Оно способствует повышению вовлеченности и мотивации сотрудников, снижению текучести кадров, укреплению доверия внутри организации и формированию безупречной репутации. В конечном счете, ценностное управление создает уникальное и устойчивое конкурентное преимущество, трансформируя организацию в целостную, адаптивную и этичную систему, ориентированную на долгосрочное процветание через управление культурой и смыслом, а не только процессами и результатами.

В третьем параграфе первой главы мы изучили влияние ценностного управления на прибыльность организации и заключили следующее.

Ценностное управление трансформирует управленческий фокус с краткосрочной бухгалтерской прибыли на долгосрочное создание фундаментальной стоимости для акционеров, используя экономически обоснованные метрики. Это заставляет менеджмент концентрировать ресурсы исключительно на проектах, чья доходность превышает стоимость капитала, избегая разрушающих стоимость инвестиций и напрямую повышая эффективность использования капитала.

Влияние VBM на прибыльность реализуется через несколько взаимосвязанных каналов:

1. Формирование уникальных конкурентных преимуществ.
2. Повышение эффективности человеческого капитала.
3. Укрепление репутации и лояльности клиентов.
4. Оптимизация процессов и снижение издержек.
5. Оптимальное управление капиталом.
6. Совпадение интересов.

Положительное влияние VBM на прибыльность не мгновенно и проявляется только при условии аутентичности и глубины интеграции, качестве внедрения и преодолении "Value-Washing".

Ценностное управление оказывает мощное, стратегически значимое, хотя и опосредованное, влияние на долгосрочную прибыльность организации. Оно создает устойчивый фундамент конкурентного преимущества через уникальную культуру, эффективный человеческий капитал, сильную репутацию и оптимизированные процессы. Это позволяет компаниям, последовательно реализующим подлинные ценности, достигать стабильно высоких финансовых результатов, превосходящих среднерыночные показатели.

## **ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО РЕАЛИЗАЦИИ ЦЕННОСТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ООО «МИАТ»**

### **2.1. Анализ эффективности реализации процесса ценностного управления в ООО «МИАТ»**

Базой исследования в выпускной квалификационной работе послужило ООО «МИАТ», г. Миасс. Компания «МИАТ» осуществляет свою деятельность с 2002 года. В настоящий момент в состав компании входят: главный корпус на 32 номера, 16 коттеджей с открытыми персональными бассейнами и 5 коттеджей готовятся к запуску с 1 июля 2025г, СПА центр «Остров Веры» с открытым термальным бассейном, ресторан «Жюль Верн», оборудованный пляж, детский верёвочный парк, каток, функционирующий с декабря по март.

ООО «МИАТ» — это предприятие, которое успешно осуществляет свою деятельность в сфере гостиничного бизнеса в городе Миасс. Компания предлагает широкий спектр услуг, направленных на обеспечение комфортного пребывания гостей, организацию их отдыха и проведение различных мероприятий.

Миссия КУРОРТА: восстановить жизненные силы и подарить приятные эмоции гостям.

Долгосрочная цель - стать 5\* отелем. В планах организации открыть тренажерный зал; обустроить берег с прогулочной зоной и кафе; построить банкетный центр.

Основным направлением деятельности ООО «МИАТ» является предоставление услуг по размещению гостей. В гостинице предлагаются комфортные номера различных категорий, которые отвечают всем современным требованиям и обеспечивают гостям удобство и уют. Кроме того, компания уделяет большое внимание организации отдыха и досуга для своих гостей. Для этого разрабатываются различные программы и мероприятия, которые позволяют гостям насладиться временем, проведённым в гостинице. В зависимости от сезона отель разрабатывает и

предлагает гостям различные специальные предложения. Популярностью пользуются семейные заезды на весенние, осенние и новогодние каникулы, когда для детей создаются интересные и насыщенные программы с аниматорами, а в это время родители наслаждаются отдыхом в СПА центре и прогулками по территории. На постоянной основе действуют предложения для проведения свадеб, корпоративов, банкетов, конференций, выпускных. В самый высокий сезон - летом, гостям не приходится скучать, всегда продумана концепция отдыха для всех категорий отдыхающих. ООО «МИАТ» предлагает ряд дополнительных услуг, которые делают пребывание гостей более комфортным и удобным. К таким услугам относятся питание, трансфер, бронирование билетов и другие сервисы. Это позволяет гостям получить всё необходимое прямо в гостинице, не тратя время на поиск дополнительных услуг вне её пределов.

Хотя есть программы отдыха, но они реализуются скорее на уровне удобства и наличия услуг. Недостаточно раскрыт потенциал территории (озеро Тургояк, о. Веры) и создания подлинно уникальных, запоминающихся, персонализированных эмоциональных переживаний ("wow-эффект"), которые отличали бы "МИАТ" от конкурентов и оправдывали стремление к 5\*. Услуги могут восприниматься как качественные, но не уникальные. Сложнее обосновать премиальную цену и достичь высокой лояльности, основанной на эмоциях.

В компании разработана чёткая структура управления, которая обеспечивает эффективное функционирование всех подразделений и высокое качество обслуживания гостей. В состав управленческой команды входят квалифицированные специалисты с большим опытом работы в гостиничном бизнесе. Они обладают необходимыми знаниями и навыками для того, чтобы успешно решать задачи, стоящие перед компанией, и обеспечивать высокое качество предоставляемых услуг.

Структура управления (Рис. 1) в ООО «МИАТ» построена таким образом, чтобы каждый сотрудник мог эффективно выполнять свои

обязанности и вносить свой вклад в общее дело. Это позволяет компании оперативно реагировать на изменяющиеся условия рынка и адаптироваться к новым требованиям и тенденциям.

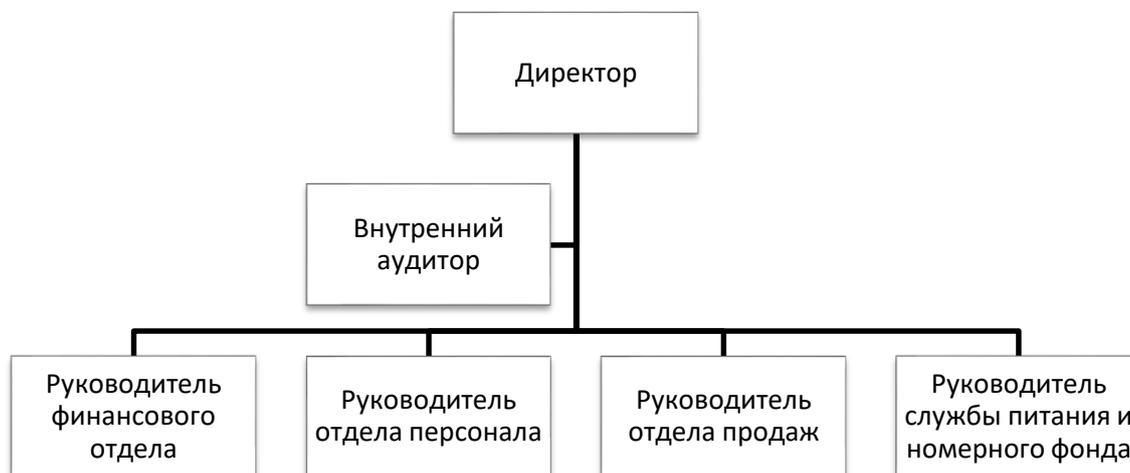


Рисунок 1 – Структура управления.

За время своей деятельности ООО «МИАТ» зарекомендовало себя как надёжный партнёр и поставщик качественных услуг в сфере гостеприимства. Компания стремится к постоянному совершенствованию и развитию, внедряя новые стандарты обслуживания и следуя тенденциям рынка. Это позволяет ей сохранять высокую репутацию и доверие со стороны гостей и партнёров.

Штатное расписание (Таблица 4) состоит из 37 человек, штат укомплектован на 100%, но с большой долей вероятности в текущем году будет расширен, т.к. организация увеличивает номерной фонд. Текучесть кадров наблюдается в малом проценте (до 5% от штата) и в основном в межсезонье – это связано с внедрёнными, руководителем, ценностями, направленными на сохранение работников.

Таблица 4 – Общая численность штатных сотрудников

Наименование отдела:	Должность(Специальность, профессия)	Кол-во штатных единиц
Администрация	Директор	1,00
Администрация	Внутренний аудитор	1,00
Финансовый отдел	Руководитель финансового отдела	1,00
Финансовый отдел	Специалист по учету расходов	1,00
Отдел персонала	Руководитель отдела персонала	1,00
Отдел персонала	Менеджер по персоналу	2,00
Отдел продаж	Руководитель отдела продаж	1,00
Отдел продаж	Менеджер отдела продаж	2,00
Отдел продаж	Специалист отдела бронирования	1,00
Отдел продаж	Администратор отдела бронирования	4,00
Отдел продаж	Помощник администратора отдела бронирования	2,00
Отдел номерного фонда	Руководитель службы питания и номерного фонда	1,00
Отдел номерного фонда	Горничная	4,00
Отдел номерного фонда	Разнорабочий	1,00
Отдел номерного фонда	Супервайзер отдела номерного фонда	1,00
Отдел номерного фонда	Супервайзер отдела номерного фонда	1,00
Бар	Официант	4,00
Бар	Старший бармен	1,00
Бар	Метрдотель	2,00
Бар	Бармен	2,00
Бар	Мойщица посуды	2,00
Итого:		37,00

Сотрудники компании проходят регулярное обучение и повышение квалификации, что обеспечивает высокий уровень профессионализма и компетентности. ООО «МИАТ» активно участвует в различных отраслевых мероприятиях, выставках и конференциях, где представляет свои услуги и обменивается опытом с другими участниками рынка. Сотрудники регулярно проходят различные курсы повышения квалификации, онлайн и офлайн тренинги от ведущих академий гостеприимства таких как:

- РГТИ
- HoReCa Training
- Международный университет SWISSAM
- Hotel Business Academy
- Welcomepro

Важным аспектом ценностного управления является управление человеческими ресурсами. В гостиничном бизнесе сотрудники играют ключевую роль в создании ценности для клиента. В ООО «МИАТ» акцент делается на обучение и развитие персонала, что позволяет не только повысить качество обслуживания, но и снизить текучесть кадров. Это, в свою очередь, приводит к снижению затрат на найм и обучение новых сотрудников, что положительно сказывается на прибыльности организации. Кроме того, довольные сотрудники, как правило, более мотивированы и готовы предоставлять услуги на высоком уровне, что также способствует повышению удовлетворенности клиентов и, как следствие, увеличению дохода. Но, к сожалению, соответствие корпоративным ценностям не является ключевым критерием при найме, ежегодной оценке эффективности сотрудников (Performance Review), карьерном продвижении или премировании. Обучение присутствует, но его связь с укреплением конкретных ценностей не очевидна. Нет описания механизмов, активно вовлекающих рядовых сотрудников (горничных, официантов, администраторов) в генерирование идей для улучшения сервиса, реализации инноваций или экологических инициатив. Ценности могут восприниматься как "спущенные сверху".

В современных условиях динамичного развития гостиничного бизнеса, где конкуренция становится все более жесткой, ценностное управление приобретает особую значимость. В данном контексте ценностное управление можно определить как стратегический подход, направленный на создание, поддержание и увеличение ценности для всех заинтересованных сторон

организации. В гостиничном бизнесе это включает в себя не только финансовые аспекты, но и качество обслуживания, уровень удовлетворенности клиентов, а также имидж компании на рынке.

Необходимо рассмотреть основные принципы ценностного управления, которые применяются в гостиничном бизнесе. Одним из ключевых аспектов является ориентация на клиента. В условиях высокой конкуренции, способность гостиницы предлагать уникальные и персонализированные услуги становится решающим фактором для привлечения и удержания клиентов. В ООО «МИАТ» особое внимание уделяется изучению потребностей клиентов, что позволяет не только повысить уровень обслуживания, но и разработать новые предложения, которые могут увеличить доходность бизнеса. Например, внедрение системы лояльности для постоянных клиентов или организация специальных мероприятий и акций может значительно повысить интерес к услугам гостиницы.

Не менее важным аспектом ценностного управления является эффективное использование ресурсов. В гостиничном бизнесе это включает в себя оптимизацию затрат на эксплуатацию, энергоснабжение, а также управление запасами. В ООО «МИАТ» реализуются различные инициативы, направленные на снижение затрат, такие как внедрение энергосберегающих технологий и оптимизация процессов обслуживания. Это позволяет не только сократить расходы, но и улучшить имидж компании как ответственного и экологически ориентированного бизнеса, что может привлечь дополнительную аудиторию. Экологические программы упоминаются, но отсутствуют конкретные данные об их содержании, масштабах, измеримых целях (например, снижение потребления воды/энергии, переработка отходов, использование экологичных материалов). Для курорта на берегу озера Тургояк это критически важный аспект имиджа и ответственности.

В таблице 5 представлены результаты финансовой деятельности ООО «МИАТ» за последние 3 года.

Таблица 5 – Результаты финансовой деятельности 2022-2024 гг.

Показатель	2022 год	2023 год	2024 год
Выручка	137.8 млн. руб.	152.1 млн. руб.	211 млн. руб.
Чистая прибыль	12.4 млн. руб.	14.5 млн. руб.	18.7 млн. руб.
Активы	84 млн. руб.	85,8 млн. руб.	99,6 млн. руб.
Капитал, резервы	14 млн. руб.	14.2 млн. руб.	14.9 млн. руб.

Анализ финансовых показателей ООО «МИАТ» позволяет сделать вывод о том, что внедрение принципов ценностного управления оказывает положительное влияние на прибыльность организации.

В последние годы наблюдается стабильный рост выручки: в 2023 году рост составил 10,3%, в 2024 год рост составил 38,7% , что связано с увеличением числа клиентов и повышением уровня их удовлетворенности.

Чистая прибыль организации показывает стабильный рост. В 2024 году рост составил 28,9%. Это связано с оптимизацией затрат и внедрением среди сотрудников некоторых принципов концепции «Бережливого производства» (Lean-Production).

Рост активов (в 2024 году на 13млн. руб.) связан с инвестициями во внутреннюю инфраструктуру (увеличение номерного фонда и строительство нового SPA-комплекса).

Капитал и резервы практически не показывает роста (в 2023 года на 1,4% и в 2024 году на 4,9%). Организация старается инвестировать прибыль в развитие своих услуг и персонала, держа в резервах лишь минимально необходимую «финансовую подушку».

Важно отметить, что ценностное управление не является статичным процессом. В условиях быстро меняющегося рынка гостиничных услуг необходимо постоянно адаптироваться к новым требованиям и ожиданиям клиентов. В ООО «МИАТ» регулярно проводятся исследования и анализы, направленные на выявление новых тенденций и предпочтений целевой аудитории. Это позволяет не только поддерживать высокий уровень

конкурентоспособности, но и предлагать уникальные решения, которые могут стать основой для дальнейшего роста.

С точки зрения стратегического планирования, ценностное управление позволяет организации выстраивать долгосрочные отношения с клиентами, что является важным фактором для обеспечения устойчивого роста и прибыльности. В условиях, когда клиенты становятся все более требовательными, способность гостиницы предлагать не просто услуги, а целый опыт, становится решающим фактором для успеха. В этом контексте ценностное управление становится основой для формирования уникального торгового предложения, которое может выделить гостиницу на фоне конкурентов.

Кроме того, ценностное управление способствует формированию положительного имиджа компании, что также имеет прямое влияние на прибыльность. В современном мире, где информация распространяется с невероятной скоростью, репутация компании может значительно повлиять на ее финансовые результаты. В ООО «МИАТ» активно работают над созданием и поддержанием положительного имиджа, что включает в себя не только высокое качество услуг, но и социальную ответственность, участие в местных инициативах и программах. Отель ведёт соц. сети для гостей и сотрудников. Оказывает поддержку МКУ «Центр помощи детям, оставшимся без попечения родителей», «Радуга» Миасского городского округа и АНО «Добрые руки». Это помогает не только привлечь новых клиентов, но и повысить лояльность существующих.

Таким образом, ценностное управление в гостиничном бизнесе, и в частности в ООО «МИАТ», представляет собой комплексный подход, который охватывает различные аспекты деятельности организации. Эффективное использование принципов ценностного управления позволяет не только повысить прибыльность, но и создать устойчивую конкурентоспособность на рынке. Важно отметить, что успешное внедрение ценностного управления требует постоянного анализа и адаптации к

изменяющимся условиям, что является залогом долгосрочного успеха и процветания гостиничного бизнеса.

Проведенный анализ деятельности ООО «МИАТ» позволил идентифицировать систему ключевых ценностей, лежащих в основе управления компанией, и оценить степень их практической реализации:

1. **Ориентация на Гостя (Приоритет клиента).** Данная ценность выражается в стремлении продумывать все аспекты пребывания гостя, обеспечивая комфорт и положительные эмоции через внимание к деталям. Практическая реализация включает разработку разнообразных сезонных и тематических программ отдыха (семейные заезды, новогодние предложения, мероприятия для свадеб и корпоративов), предоставление широкого спектра дополнительных услуг (питание, трансфер, бронирование билетов) для максимального удобства на территории, постоянное изучение потребностей гостей и стратегическое развитие инфраструктуры (строительство коттеджей с бассейнами, планы по тренажерному залу, прогулочной зоне, банкетному центру). Эффективность реализации подтверждается стабильным ростом выручки (38,7% в 2024 г.) и чистой прибыли (28,9% в 2024 г.), а также расширением клиентской базы.
2. **Честность и Добросовестность.** Эта ценность подразумевает соблюдение высоких этических и законодательных стандартов во всех сферах: трудовых отношениях, работе с поставщиками, экологической политике. На практике это обеспечивается наличием в структуре позиции Внутреннего аудитора (Таблица 4), реализацией экологических программ и активной социальной ответственностью (поддержка МКУ «Центр помощи детям «Радуга»», АНО «Добрые руки»). Результатом является формирование репутации надежного партнера, укрепление доверия гостей и контрагентов, положительный имидж компании.

3. **Инновации и Развитие.** Ценность заключается в готовности к изменениям, предвосхищению желаний гостей и внедрении новых услуг и технологий для совершенствования сервиса. Реализуется через постоянное расширение инфраструктуры (запуск новых коттеджей, СПА-центра "Остров Веры", планы банкетного центра), внедрение элементов «Бережливого производства» (Lean Production) и активные инвестиции в развитие (рост активов на 13 млн. руб. в 2024 г.). Это способствует повышению конкурентоспособности, привлечению новых клиентских сегментов и росту выручки.
4. **Персонал как Ключевой Актив.** Данная ценность основана на принципе "Заботимся о сотрудниках – сотрудники заботятся о гостях" и фокусируется на создании условий для роста и развития персонала. Ключевыми элементами реализации являются система регулярного обучения в ведущих отраслевых академиях (РГТИ, HoReCa Training, SWISSAM и др.), крайне низкий уровень текучести кадров (до 5%) и полная укомплектованность штата с планами расширения. Эффект проявляется в стабильно высоком качестве обслуживания, снижении затрат на подбор персонала и формировании лояльной профессиональной команды.
5. **Устойчивость и Долгосрочное Видение.** Ценность отражает стратегическую ориентацию на долгосрочный рост, стабильность и адаптацию к рынку. Основными проявлениями служат четкая цель достижения категории 5\*, направление основной части прибыли на развитие (минимальный рост капитала и резервов - +4,9% в 2024 г., Таблица 5) и регулярный анализ рыночных тенденций и предпочтений гостей. Это обеспечивает стабильный финансовый рост, повышение инвестиционной привлекательности и устойчивость компании.

Эффективность внедрения системы ценностного управления в ООО «МИАТ» подтверждается комплексом взаимосвязанных факторов. Во-первых, наблюдается устойчивая положительная финансовая динамика: стабильный рост выручки (с 137,8 млн руб. в 2022 г. до 211 млн руб. в 2024 г.) и чистой прибыли (с 12,4 млн руб. в 2022 г. до 18,7 млн руб. в 2024 г.), а также увеличение активов компании (с 84 млн руб. до 99,6 млн руб. за тот же период), что свидетельствует об успешных инвестициях в развитие (Таблица 5). Во-вторых, отмечается стабильность и развитие человеческих ресурсов, характеризующиеся низкой текучестью кадров ( $\leq 5\%$ ), полной укомплектованностью штата (37 ед.) с планами расширения и функционирующей системой непрерывного обучения. В-третьих, компания демонстрирует динамичное развитие инфраструктуры и услуг, выражающееся в постоянном расширении номерного фонда, запуске новых объектов (СПА-центр) и планировании дальнейших проектов. В-четвертых, важным результатом является формирование позитивного имиджа компании, подкрепленного активной социальной ответственностью, надежной репутацией на рынке и работой в соцсетях.

В рамках аналитического исследования системы ценностного управления ООО «МИАТ» были выявлены определенные проблемные аспекты, требующие внимания руководства для дальнейшего совершенствования управленческих практик и достижения амбициозной стратегической цели по присвоению категории 5 звезд. Анализ позволяет констатировать, что, несмотря на декларирование значимых принципов и наблюдаемые положительные результаты в финансовой и операционной деятельности, существует ряд областей, где интеграция ценностей в повседневные бизнес-процессы и корпоративную культуру требует углубления и систематизации.

Одной из наиболее заметных областей для развития является формализация и измеримость провозглашенных ценностей. В настоящее время такие ключевые принципы, как "Ориентация на Гостя" или

"Инновации", существуют преимущественно на уровне деклараций и общих установок. Отсутствуют четко разработанные и внедренные ключевые показатели эффективности (KPI), которые позволили бы объективно оценивать степень реализации каждой ценности в работе конкретных подразделений и сотрудников. Без количественных и качественных метрик, таких как индекс лояльности гостей (NPS) для оценки удовлетворенности или количество реализованных рационализаторских предложений для измерения инновационной активности, управление ценностями лишается инструментальной базы для контроля и корректировки. Это создает риск превращения ценностей в некие абстрактные лозунги, слабо влияющие на реальные управленческие решения и операционные действия персонала на всех уровнях.

Следующим существенным аспектом, требующим доработки, является интеграция корпоративных ценностей в систему управления человеческими ресурсами. Имеющиеся данные свидетельствуют о наличии программ обучения и низкой текучести кадров, что, безусловно, положительно. Однако нет четких указаний на то, что соответствие ценностям компании является системообразующим критерием при проведении оценки эффективности сотрудников, принятии решений об их карьерном продвижении или формировании системы премирования. Ценности не выступают в качестве четких поведенческих ориентиров, закреплённых в должностных инструкциях или критериях оценки. Это может привести к ситуации, когда ценности воспринимаются персоналом как нечто оторванное от их повседневных задач и реальных требований руководства, оставаясь скорее элементом внешнего позиционирования, нежели внутренней культуры.

Особого внимания заслуживает экологическая составляющая в рамках ценности "Честность и Добросовестность". Для курортного предприятия, расположенного в уникальной природной зоне у озера Тургояк, экологическая ответственность является не просто элементом имиджа, а критически важным условием устойчивого развития и соответствия

ожиданиям современного, экологически ориентированного потребителя. Однако экологические инициативы упомянуты лишь в общем контексте, без конкретизации программ, измеримых целей (например, по снижению потребления ресурсов, переработке отходов, использованию биоразлагаемых материалов) или возможных шагов по получению международных "зеленых" сертификатов. Это создает риск восприятия экологических заявлений как формальности или "гринвошинга", не подкрепленного реальными практиками, что может негативно сказаться на репутации в долгосрочной перспективе.

В контексте ценности "Инновации" наблюдается определенный дисбаланс между развитием материальной базы (строительство новых объектов) и внедрением цифровых инструментов, непосредственно способствующих реализации ценностного управления. Отсутствие внедрения CRM-системы для глубокого анализа предпочтений гостей и персонализации сервиса, платформ для сбора идей от сотрудников или автоматизированных систем обратной связи ограничивает возможности компании по использованию данных для предвосхищения потребностей клиентов и оперативного совершенствования услуг. Инновационный потенциал в значительной степени остается нереализованным в части инструментов, позволяющих сделать ценности "Гость" и "Инновации" измеримыми и управляемыми на основе аналитики.

Кроме того, реализация ценности "Ориентация на Гостя", при всей ее декларируемой значимости, может характеризоваться недостаточным фокусом на создании подлинно уникального и эмоционально насыщенного опыта пребывания ("wow-эффект"). Хотя предлагаются стандартные для курорта услуги и сезонные программы, потенциал уникального местоположения (озеро Тургояк, остров Веры с его историей) и создание глубоко персонализированных, запоминающихся впечатлений, которые бы кардинально отличали "МИАТ" от конкурентов и оправдывали стремление к уровню 5\*, раскрыт не в полной мере. Услуги могут восприниматься гостями

как качественные и удобные, но не обязательно как эксклюзивные и эмоционально значимые, что важно для формирования устойчивой лояльности и премиального позиционирования.

Также вызывает вопросы степень вовлеченности рядового персонала, непосредственно контактирующего с гостями (горничные, официанты, администраторы), в процесс развития и реализации ценностей компании. Отсутствие описания действенных механизмов (таких как системы сбора предложений, проектные группы, программы признания инициатив) для активного привлечения этих сотрудников к генерации идей по улучшению сервиса, инновациям или экологическим инициативам может привести к восприятию ценностей как "спущенных сверху" директив. Это ограничивает использование ценного опыта "передовой линии" и может снижать мотивацию и чувство причастности у ключевых исполнителей.

Наконец, требует усиления аспект коммуникации ценностей. Несмотря на упоминание работы в социальных сетях, возникает вопрос о системности и глубине донесения сути и реальных примеров воплощения корпоративных ценностей до всех целевых аудиторий: гостей (включая потенциальных), сотрудников, партнеров и местного сообщества. Недостаточная прозрачность и убедительность в коммуникации могут ослабить вклад ценностей в формирование сильного, дифференцированного имиджа и лояльности.

Таким образом, основной выявленный недостаток системы ценностного управления в ООО «МИАТ» заключается в существующем разрыве между декларируемыми принципами и их всесторонней, измеримой и глубоко интегрированной реализацией во все ключевые процессы компании, особенно в области оценки эффективности, управления персоналом, экологической ответственности, использования данных и создания уникального клиентского опыта.

## **2.2. Рекомендации по реализации процесса ценностного управления в ООО «МИАТ».**

В современном гостиничном бизнесе, как и в других сферах, ценностное управление становится ключевым фактором, способствующим не только повышению прибыльности, но и устойчивому развитию организации.[10] В случае с ООО «МИАТ», необходимо рассмотреть, как можно улучшить систему ценностного управления, чтобы достичь более высоких финансовых результатов и создать конкурентные преимущества. Прежде всего, следует отметить, что ценностное управление включает в себя не только финансовые аспекты, но и нематериальные ценности, такие как репутация, уровень сервиса и удовлетворенность клиентов.[34] Поэтому рекомендации по совершенствованию системы ценностного управления должны быть комплексными и учитывать все эти аспекты.

Для преодоления выявленных ограничений в системе ценностного управления и обеспечения устойчивого развития ООО «МИАТ» в направлении стратегической цели – достижения категории 5 звезд – представляется необходимым реализовать комплекс взаимосвязанных рекомендаций, направленных на углубление интеграции декларируемых принципов в операционную деятельность и корпоративную культуру.

**Рекомендация 1. Провести оценку существующих ценностей.**

Одним из первых шагов в совершенствовании системы ценностного управления в ООО «МИАТ» является проведение глубокого анализа текущего состояния ценностного управления в организации. Это включает в себя оценку существующих ценностей, которые разделяют сотрудники, а также анализ того, как эти ценности отражаются на практике. Важно, чтобы все сотрудники, начиная от руководства и заканчивая обслуживающим персоналом, были вовлечены в процесс формирования и поддержания ценностей компании. Для этого можно провести внутренние опросы и интервью, чтобы выявить, какие ценности наиболее важны для сотрудников, и как они воспринимают текущую систему ценностного управления. На

основе полученных данных можно сформулировать новые или скорректировать существующие ценности, которые будут более точно отражать стратегические цели компании и потребности клиентов.

Рекомендация 2. Разработать и ввести системы измерения и оценок внедрения ценностей.

Важным направлением должна стать разработка и внедрение комплексной методологии измерения и оценки реализации корпоративных ценностей. В этой связи целесообразно сформировать систему ключевых показателей эффективности (KPI), непосредственно привязанных к каждой ценности. Например, для принципа "Ориентация на Гостя" таким индикатором может выступать индекс потребительской лояльности (NPS) или уровень повторных обращений, а для ценности "Инновации" – количество реализованных рационализаторских предложений от сотрудников или доля выручки от новых услуг. Данные метрики необходимо интегрировать в регулярную отчетность подразделений и сделать основой для анализа эффективности управленческих решений, что позволит перейти от деклараций к объективному управлению на основе данных.

Рекомендация 3. Сформировать понимание ценностей организации у сотрудников.

Следующим шагом является разработка и внедрение системы обучения и повышения квалификации сотрудников, направленной на формирование у них понимания ценностей компании и их значимости для достижения общих целей. Важно, чтобы все уровни персонала осознавали, как их работа влияет на общую прибыльность компании и удовлетворенность клиентов. Обучение должно включать как теоретические аспекты ценностного управления, так и практические занятия, которые помогут сотрудникам применять полученные знания в своей повседневной деятельности. Например, можно организовать тренинги по сервису, которые помогут сотрудникам развить навыки общения с клиентами и повысить уровень обслуживания. Это, в свою очередь, будет

способствовать созданию положительного имиджа гостиницы и увеличению числа постоянных клиентов.

Кроме того, необходимо разработать систему мотивации, которая будет поощрять сотрудников за проявление инициативы и соблюдение ценностей компании. Мотивация может быть как материальной, так и нематериальной. Например, можно внедрить программу «Лучший сотрудник месяца», где победитель будет награжден не только денежной премией, но и дополнительными выходными или сертификатами на услуги гостиницы. Это создаст здоровую конкурентную атмосферу внутри коллектива и будет способствовать повышению общей мотивации сотрудников к качественному выполнению своих обязанностей.

Крайне важно активизировать вовлечение рядового персонала, непосредственно взаимодействующего с гостями, в процессы развития ценностного управления. Для этого целесообразно внедрить регулярную систему сбора предложений (например, через цифровую платформу или ежемесячные "инновационные часы"), создать кросс-функциональные проектные группы для проработки идей и учредить программу признания и награждения сотрудников, чьи инициативы способствовали укреплению ценностей компании. Это не только даст доступ к ценному операционному опыту, но и повысит лояльность и мотивацию персонала, сделав его активным проводником ценностей в повседневной практике.

Рекомендация 4. Внедрить систему обратной связи с клиентами на постоянной основе.

Также стоит обратить внимание на обратную связь с клиентами. В современных условиях гостиничного бизнеса, где конкуренция возрастает, важно не только привлекать новых клиентов, но и удерживать существующих. Для этого необходимо регулярно проводить опросы удовлетворенности клиентов, чтобы понять, какие аспекты обслуживания им нравятся, а какие требуют улучшения. Полученные данные можно использовать для корректировки ценностного управления и улучшения

качества сервиса. Например, если клиенты отмечают, что им не хватает разнообразия в меню ресторана гостиницы, это может стать сигналом для изменения подхода к организации питания. Важно, чтобы клиенты чувствовали, что их мнение ценится и учитывается, что в свою очередь повысит их лояльность к гостинице. В современном мире цифровизация становится неотъемлемой частью бизнеса, и гостиничная отрасль не является исключением. Внедрение современных технологий, таких как системы управления отношениями с клиентами (CRM), может значительно улучшить взаимодействие с клиентами и повысить уровень сервиса. С помощью таких систем можно собирать и анализировать данные о предпочтениях клиентов, что позволит более точно настраивать услуги под их нужды. Это не только повысит уровень удовлетворенности клиентов, но и создаст дополнительные возможности для кросс-продаж и увеличения прибыли.

Для достижения качественного скачка в реализации ценности "Ориентация на Гостя" рекомендуется сместить фокус с обеспечения базового комфорта на проектирование уникальных эмоциональных переживаний. Это предполагает создание специализированной рабочей группы, задачей которой будет разработка "сигнатурных" услуг, использующих уникальное местоположение (озеро Тургояк, мистический остров Веры). Примеры таких услуг могут включать тематические гастрономические программы с историческим антуражем, эксклюзивные спаритуралы с локальными компонентами, частные экскурсии с элементами театрализации или персонализированные "сюрпризы" для гостей на основе данных из CRM. Ключевым элементом должно стать формирование "wow-эффекта" – моментов, которые создают незабываемые впечатления и эмоциональную связь гостя с местом.

Рекомендация 5. Создать корпоративную культуру на основе ценностей организации.

Не менее важным аспектом является создание корпоративной культуры, основанной на ценностях компании. Корпоративная культура

должна отражать те ценности, которые были определены ранее, и способствовать их распространению среди сотрудников. Для этого можно организовать командные мероприятия, которые помогут сплотить коллектив и создать атмосферу доверия и взаимопомощи. Это может быть как участие в благотворительных акциях, так и спортивные соревнования, которые помогут сотрудникам лучше узнать друг друга и укрепить командный дух. Корпоративная культура, основанная на общих ценностях, будет способствовать повышению уровня удовлетворенности сотрудников и, как следствие, улучшению качества обслуживания клиентов. Рекомендуется создать систему сбора и реализации предложений сотрудников (idea-box). Внедрить программы признания за демонстрацию ценностей. Развивать внутренние коммуникации.

Рекомендация 6. Увеличить активность в социальных сетях и на онлайн-платформах.

Также стоит расширить использование социальных сетей и онлайн-платформ для продвижения услуг гостиницы. В современном мире клиенты все чаще обращаются к интернету для поиска информации о местах проживания, и наличие активного присутствия в социальных сетях может значительно повысить видимость гостиницы. Регулярное размещение контента, который отражает ценности компании и демонстрирует высокий уровень сервиса, может привлечь новых клиентов и укрепить имидж гостиницы. Важно также взаимодействовать с клиентами в социальных сетях, отвечая на их вопросы и комментарии, что создаст дополнительный канал для обратной связи и позволит оперативно реагировать на запросы клиентов.

Необходимо усилить стратегию коммуникации ценностей, сделав ее более системной, убедительной и многоканальной. Следует разработать долгосрочный контент-план для внутренних (корпоративные СМИ, встречи, обучение) и внешних (сайт, соцсети, партнерские материалы) коммуникаций, фокусирующийся на рассказах о реальном воплощении ценностей. Это могут

быть кейсы об экологических инициативах, истории сотрудников, продемонстрировавших выдающуюся клиентоориентированность, рассказы об инновационных проектах от идеи до внедрения. Публикация регулярных нефинансовых отчетов, освещающих прогресс в реализации ценностной стратегии, усилит доверие со стороны стейкхолдеров. Основной посыл должен подчеркивать неразрывную связь между ценностями компании и качеством предоставляемого гостям опыта премиального уровня.

Рекомендация 7. Внедрить системы управления качеством на основе международных стандартов.

Кроме того, стоит рассмотреть возможность внедрения системы управления качеством на основе международных стандартов, таких как ISO 9001. Это позволит не только улучшить внутренние процессы, но и повысить уровень доверия со стороны клиентов. Сертификация по международным стандартам может стать дополнительным конкурентным преимуществом, которое привлечет клиентов, ищущих высококачественные услуги. Внедрение системы управления качеством также потребует от сотрудников более строгого соблюдения стандартов, что будет способствовать повышению общего уровня сервиса.

Для курортного предприятия, расположенного в уникальной природной зоне у озера Тургояк, экологическая ответственность является не просто элементом имиджа, а критически важным условием устойчивого развития и соответствия ожиданиям современного, экологически ориентированного потребителя. Однако в представленной информации экологические инициативы упомянуты лишь в общем контексте, без конкретизации программ, измеримых целей (например, по снижению потребления ресурсов, переработке отходов, использованию биоразлагаемых материалов) или возможных шагов по получению международных "зеленых" сертификатов. Это создает риск восприятия экологических заявлений как формальности или "гринвошинга", не подкрепленного реальными

практиками, что может негативно сказаться на репутации в долгосрочной перспективе.

В заключение, можно сказать, что совершенствование системы ценностного управления в ООО «МИАТ» требует комплексного подхода, который включает в себя анализ текущего состояния, обучение сотрудников, создание системы мотивации, активное взаимодействие с клиентами и внедрение современных технологий. Все эти меры направлены на повышение уровня удовлетворенности клиентов и, как следствие, на увеличение прибыльности компании. Важно помнить, что ценностное управление — это не статичный процесс, а динамичная система, требующая постоянного внимания и корректировки в зависимости от изменений во внешней среде и потребностях клиентов. Только таким образом ООО «МИАТ» сможет занять устойчивые позиции на рынке гостиничных услуг и обеспечить себе долгосрочный успех.

## **Выводы по второй главе**

В первом параграфе второй главы мы выявили, что компания ориентируется на несколько ключевых ценностей: качество обслуживания, инновации, устойчивое развитие и социальная ответственность. Эти ценности не только формируют имидж компании, но и непосредственно влияют на финансовые результаты. Качество обслуживания является важнейшим фактором, который определяет уровень удовлетворенности клиентов. В гостиничном бизнесе, где конкуренция весьма высока, предоставление высококачественных услуг становится основным источником конкурентного преимущества. Инвестиции в обучение персонала и улучшение стандартов обслуживания оказывают положительное влияние на прибыльность.

Далее рассмотрели значение инноваций в контексте ценностного управления. В условиях быстро меняющегося рынка гостиничных услуг инновации становятся необходимостью. ООО «МИАТ» активно внедряет новые технологии, такие как системы онлайн-бронирования, мобильные приложения для клиентов и автоматизированные системы управления. Эти инновации не только повышают удобство для клиентов, но и оптимизируют внутренние процессы, что позволяет сократить затраты и увеличить прибыль. Таким образом, ценность инноваций становится важным элементом стратегического управления, способствующим увеличению прибыльности.

Устойчивое развитие и социальная ответственность также играют значительную роль в деятельности ООО «МИАТ». В последние годы наблюдается рост потребительского интереса к компаниям, которые заботятся об экологии и активно участвуют в социальных проектах. Гостиница реализует ряд инициатив, направленных на снижение негативного воздействия на окружающую среду, таких как использование энергосберегающих технологий, программы по утилизации отходов и поддержка местных сообществ. Эти действия не только способствуют

улучшению имиджа компании, но и привлекают клиентов, для которых важны эти аспекты. В результате, гостиница получает дополнительные конкурентные преимущества, что в конечном итоге отражается на ее финансовых результатах.

В рамках практической работы мы также провели анализ финансовых показателей ООО «МИАТ» за последние три года. Мы изучили динамику выручки, чистой прибыли и рентабельности. Результаты показали, что с момента внедрения ценностного управления и акцента на вышеописанные ценности, прибыльность компании значительно возросла. Так, выручка за последние три года увеличилась на 53%, а чистая прибыль на 50,8%. Данные показатели подтверждают, что ценностное управление имеет прямое влияние на финансовые результаты, и его интеграция в стратегию компании способствует устойчивому росту. Были выявлены определенные проблемные аспекты, требующие внимания руководства для дальнейшего совершенствования управленческих практик и достижения амбициозной стратегической цели по присвоению категории 5 звезд.

Таким образом, практическая работа по оценке степени влияния ценностного управления на прибыльность в организации гостиничного бизнеса ООО «МИАТ» показала, что внедрение ценностей в стратегию управления является ключевым фактором, способствующим увеличению финансовых результатов и устойчивому развитию компании. В дальнейшем рекомендуется продолжать акцентировать внимание на этих ценностях, а также активно искать новые пути для их реализации и интеграции в бизнес-процессы. Это позволит не только поддерживать достигнутые результаты, но и открывать новые горизонты для роста и развития гостиничного бизнеса в условиях меняющегося рынка.

Во втором параграфе второй главы, используя данные анализа организации ООО «МИАТ», мы разработали рекомендации, которые повысят эффективность реализации ценностного управления:

1. Провести оценку существующих ценностей

2. Разработать и ввести системы измерения и оценок внедрения ценностей.
3. Сформировать понимание ценностей организации у сотрудников.
4. Внедрить систему обратной связи с клиентами на постоянной основе.
5. Создать корпоративную культуру на основе ценностей организации.
6. Увеличить активность в социальных сетях и на онлайн-платформах.
7. Внедрить системы управления качеством на основе международных стандартов.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключении данной работы на тему «Влияние ценностного управления на прибыльность организации» необходимо подвести итоги проведенного исследования, обобщить полученные результаты и сделать выводы, которые могут быть полезны как для теоретического осмысления данной проблемы, так и для практического применения в сфере гостиничного бизнеса.

В первой главе работы были рассмотрены теоретические аспекты влияния ценностного управления на прибыльность организации. Ценностное управление, как концепция, основывается на признании важности ценностей для формирования корпоративной культуры, повышения мотивации сотрудников и, в конечном итоге, для достижения финансовых и нефинансовых результатов. Мы проанализировали, как ценности, такие как доверие, уважение, инновации и устойчивое развитие, влияют на поведение сотрудников и на взаимодействие с клиентами. Важно отметить, что ценностное управление не является лишь инструментом повышения прибыли, но и стратегией, способствующей созданию конкурентных преимуществ и устойчивого развития организации.

В ходе теоретического анализа было выявлено, что ценностное управление способствует улучшению внутренней атмосферы в коллективе, повышению уровня вовлеченности сотрудников и их приверженности к целям организации. Это, в свою очередь, ведет к повышению качества предоставляемых услуг и, как следствие, к росту клиентской удовлетворенности. В гостиничном бизнесе, где сервис и качество обслуживания играют ключевую роль, ценностное управление становится особенно актуальным. Мы также обсудили различные подходы к внедрению ценностного управления в организации, включая создание миссии и видения, формирование ценностей и их интеграцию в повседневную практику.

Во второй главе работы была проведена практическая оценка влияния ценностного управления на прибыльность в организации гостиничного бизнеса ООО «МИАТ». Для этого были использованы методы анализа финансовых показателей. Результаты исследования показали, что внедрение ценностного управления в ООО «МИАТ» положительно сказалось на финансовых результатах компании. Мы выявили, что рост прибыли напрямую связан с улучшением корпоративной культуры и повышением уровня удовлетворенности клиентов.

В процессе анализа было установлено, что сотрудники, осознающие ценности своей организации и разделяющие их, демонстрируют более высокую продуктивность и лояльность. Это подтверждается данными, где большинство работников отметили, что ценности компании влияют на их мотивацию и желание работать на благо организации. Кроме того, клиенты гостиницы также выразили положительное мнение о качестве обслуживания, что свидетельствует о том, что ценностное управление не только влияет на внутренние процессы, но и отражается на внешнем восприятии компании.

В рамках аналитического исследования системы ценностного управления ООО «МИАТ» были выявлены определенные проблемные аспекты, требующие внимания руководства для дальнейшего совершенствования управленческих практик и достижения амбициозной стратегической цели по присвоению категории 5 звезд.

Важно отметить, что результаты практического исследования подтверждают теоретические выводы, сделанные в первой главе. Мы можем констатировать, что ценностное управление является важным фактором, способствующим повышению прибыльности организации. Оно не только создает положительный имидж компании, но и формирует устойчивую базу для долгосрочного развития.

Однако, несмотря на положительные результаты, следует учитывать и ряд вызовов, с которыми сталкиваются организации при внедрении ценностного управления. Одним из таких вызовов является необходимость

изменения мышления как руководства, так и сотрудников. Часто ценности, заявленные в миссии компании, не совпадают с реальными практиками и поведением внутри коллектива. Это может привести к разочарованию и недоверию со стороны работников, что, в свою очередь, негативно скажется на их мотивации и производительности.

Для успешного внедрения ценностного управления необходимо проводить регулярные тренинги и семинары, направленные на формирование единого понимания ценностей компании. Также важно обеспечить открытость и прозрачность в коммуникации, чтобы каждый сотрудник мог высказать свое мнение и внести предложения по улучшению процессов. В этом контексте роль руководства становится ключевой: именно от них зависит, насколько эффективно будут реализованы ценности в повседневной практике.

Кроме того, стоит отметить, что ценностное управление не является статичным процессом. Оно требует постоянного мониторинга и корректировки в зависимости от изменений в внешней среде и внутренней структуре организации. Таким образом, для достижения устойчивых результатов необходимо интегрировать ценностное управление в стратегическое планирование и операционную деятельность компании.

В заключение, проведенное исследование подтвердило, что ценностное управление имеет значительное влияние на прибыльность организации, особенно в сфере гостиничного бизнеса. Оно способствует созданию положительного имиджа, повышению уровня удовлетворенности клиентов и мотивации сотрудников. Важно, чтобы организации осознавали ценность внедрения таких подходов и стремились к их реализации на практике. Это позволит не только повысить финансовые показатели, но и создать устойчивую организацию, готовую к вызовам современного рынка.

Таким образом, можно сделать вывод, что ценностное управление является неотъемлемой частью успешной стратегии любой организации, стремящейся к долгосрочному развитию и конкурентоспособности. Для

достижения максимальных результатов необходимо не только внедрять ценности, но и активно работать над их реализацией и поддержанием в повседневной практике. Важно помнить, что успех ценностного управления зависит не только от руководства, но и от каждого сотрудника, который должен осознавать свою роль в достижении общих целей компании.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абуладзе Д.Г. Документационное обеспечение управления персоналом. — М.: Юрайт, 2024. — 374 с.
2. Адизес И. Управление изменениями без потрясений. — М.: Альпина Паблишер, 2023. — 259 с.
3. Алексеева Н.И., Слюсаренко А.В. Теоретические аспекты сущности стратегического управления персоналом на предприятии // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2023. – № 12. С. 212-216. – URL:<https://www.elibrary.ru/item.asp?id=54241502>
4. Анисимов А.Ю. Управление персоналом организации. — М.: Юрайт, 2024. — 278 с.
5. Армстронг М. Главный учебник HR в мире. — М.: Эксмо, 2023. — 379 с.
6. Бариленко В. И. Влияние теории стейкхолдеров на развитие современного экономического анализа: монография. М.: КноРус, 2022. 218 с.
7. Баратова З.Ш. Инновационные методы мотивации персонала // Journal of Monetary Economics. 2024. № 8. С. 69–75.
8. Бурганова Л. А. Теория управления. Учебное пособие / Л. А. Бурганова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2021.
9. Бухалков М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала. — М.: ИНФРА-М, 2022. — 191 с.
10. Васильев А. С. Роль ценностного управления в формировании устойчивого развития организации // Инновационное развитие экономики. 2021. № 6(57). С. 123-131.
11. Воробьева Т.А. Особенности развития персонала предприятия в современных условиях [Электронный ресурс]/ Т.А. Воробьева // Актуальные проблемы права и государства в XXI веке. – 2021. – Т. 11.-№ 1. – С. 567-570. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=38229562>

12. Веснин В. Р. Менеджмент: учебник. — Проспект, 2024.
13. Галанова К.В. История развития персонала в рамках научных подходов управления [Электронный ресурс] / К.В.Галанова // Миссия конфессий. 2021. – Т. 9. № 8 (49). – С. 872-876. –URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=45154411>
14. Герасимов Б.Н. Методология управления в экономических системах. — Саратов: Амирит, 2023. — 498 с.
15. Герчикова И. Н. Менеджмент. 4-е издание. — М.: Юнити-Дана, 2022.
16. Горленко О.А. Управление персоналом. — М.: Юрайт, 2022. — 249 с.
17. Дадаева М.С., Ильясова К.Х. Оценка эффективности использования кадрового потенциала предприятия / М.С. Дадаева, К.Х. Ильясова //Журнал прикладных исследований. –2022. –№ 3-2. –С. 154-160.– URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=48138130>
18. Зорина О.О. Управление персоналом: право и экономика. — М.: Юстицинформ, 2021. — 179 с.
19. Иванова М.А. Влияние ценностно-ориентированного управления на финансы // Экономика и бизнес. 2023. № 2. С. 78–85.
20. Иванова М. А. Влияние ценностно-ориентированного управления на финансовые показатели компании // Экономика и бизнес. 2023. № 2. С. 78-85.
21. Ивашковская И. В. Стратегическая ответственность советов директоров: монография. М.: ИНФРА-М, 2021. 430 с.
22. Иванченко Л.С. Инновационные методы обучения персонала // Телескоп. 2021. № 1. С. 160–164.
23. Калинин О. И., Коркин М. А. Управление процессами технологического потенциала как фактора устойчивого развития промышленных предприятий // Экономика промышленности. 2021. Т. 14, № 4. С. 445-450.

24. Комаров А. В. Современные подходы к реализации ценностного управления в российских компаниях // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2022. № 4. С. 98-105.
25. Коробкин А. З., Тимошенко М. В. Управление организацией. – 2023. "Издательство"" Проспект""", 2021
26. Кочетков Е. П. Трансформация антикризисного управления в условиях цифровой экономики: обеспечение финансово-экономической устойчивости высокотехнологичного бизнеса. – "Издательство"" Проспект""", 2021.
27. Лебедев О. А. Методологические аспекты оценки эффективности ценностного управления // Экономика и предпринимательство. 2021. № 7. С. 112-119.
28. Макарова В. И. Ценностно-ориентированное управление как инструмент повышения эффективности бизнеса // Экономика и менеджмент систем управления. 2023. № 1. С. 145-152.
29. Макашева, З.М. Исследование систем управления: Учебное пособие / З.М. Макашева М.: Финансы и статистика, 2022. – 245 с.
30. Маслова В.М. Управление персоналом. — М.: Юрайт, 2023. — 451 с.
31. Мельник М., Когденко В. Управление стоимостью компании. Ценностно-ориентированный менеджмент. – Litres, 2022.
32. Минков М. Эволюция модели культурных измерений Хофстеде: параллели между объективной и субъективной культурой / М. Минков, Б. Соколов, И. Ломакин // Социологическое обозрение. – 2023. – №3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-modeli-kulturnyh-izmereniy-hofstede-paralleli-mezhdu-obektivnoy-i-subektivnoy-kulturoy>
33. Новиков А. В. Особенности внедрения ценностного управления в российских организациях // Экономика и социум. 2022. № 3.
34. Петрова А. А. Ценностно-ориентированное управление как фактор повышения конкурентоспособности предприятия // Экономика и управление. 2023. № 4. С. 89-96.

35. Сафин Р.И. Роль консультирования в повышении эффективности управления масштабированием бизнеса / Р.И. Сафин // RussianEconomicBulletin. – 2021. (Требуется уточнения номеров страниц или выпуска)
36. Сайфудинова Н.З., Гумерова Г.Х. Современные методики управления персоналом на предприятии // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. – Т. 3. № 6 (147).– С. 320-324. – URL:<https://www.elibrary.ru/item.asp?id=68604950>
37. Сидоров Н.В. Система управления персоналом на реальном предприятии: проблемы и решения // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2022. Т. 2. – № 3 (123). – С. 140-147. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=48539348>
38. Сидорова А. С. и др. Управление организационной культурой современной организации: магистерская диссертация по направлению подготовки: 38.04. 03-Управление персоналом. – 2023.
39. Сидорова Е. Ю., Костюхин Ю. Ю. Оценка инвестиционной привлекательности металлургических компаний // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2022. Т. 18, № 2(407). С. 321-340.
40. Смирнов А. В. Методология оценки эффективности ценностного управления в современных условиях // Вестник экономики, права и социологии. 2022. № 3. С. 45-52.
41. Сулова М. А. Ценностно ориентированный менеджмент для российских промышленных предприятий в условиях высокой волатильности экономики // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2023. Т. 13, № 3. С. 288-299.
42. Тебекин А. В. Теория менеджмента. Учебник. — Москва : КноРус, 2021. — 696 с.
43. Ткаченко И. Н., Злыгостев А. А. Моделирование стейкхолдерских рисков: опыт эконометрического анализа // Известия Саратовского университета.

- Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. 2021. Т. 21, № 3. С. 271-287.
44. Трунов И.В. Инновационный подход к развитию сотрудников // Актуальные исследования. 2023. № 26. С. 97–105.
45. Черкасов, В.В. Персонал требует управления / В.В. Черкасов // Российское предпринимательство: информ. – аналит. журн. – 2021.– № 2.– С. 42-48.
46. Щелкунова С.А. Новые подходы к обучению персонала // Московский экономический журнал. 2021. № 1. С. 472–480.
47. Яхонтова, Е. С. Стратегическое управление персоналом: учебное пособие. / Е. С. Яхонтова. – М.: Изд. дом «Дело» РАНХиГС, 2022. – 384с.
48. Теория агентства: Основные отношения с агентом в современных фирмах // FasterCapital : [сайт]. – 2024. – URL: <https://fastercapital.com>
49. Федеральная служба государственной статистики. Перечень респондентов, 2025. [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/411317999/>
50. Консультант плюс [Электронный ресурс]; база содержит всю нормативно-правую информацию. – Режим доступа: <https://www.consultant.ru>
51. Информационная система Росстата [Электронный ресурс]; база содержит материалы по государственной статистике в Российской Федерации. – Режим доступа: [www.gks.ru](http://www.gks.ru)