



## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>3</b>
<b>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ НА ОСНОВЕ ЦЕННОСТЕЙ .....</b>	<b>6</b>
1.1 Сущность управления организацией на основе ценностей .....	6
1.2 Влияние ценностей на эффективность управления организацией .....	11
1.3 Механизмы управления организацией на основе ценностей .....	18
Выводы по первой главе.....	22
<b>ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО РАЗРАБОТКЕ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ НА ОСНОВЕ ЦЕННОСТЕЙ (НА ПРИМЕРЕ ГАУК РО «РОСТОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ МУЗЫКАЛЬНЫЙ ТЕАТР»).....</b>	<b>25</b>
2.1 Анализ организационной культуры и ценностей ГАУК РО «Ростовский государственный музыкальный театр».....	25
2.2 Модель управления ГАУК РО «Ростовский государственный музыкальный театр» на основе ценностей .....	35
Выводы по второй главе.....	40
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....</b>	<b>42</b>
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....</b>	<b>46</b>

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность исследования.** Управление организацией на основе ценностей фокусируется на включении корпоративных ценностей в стратегическое управление для повышения эффективности организации. Такие модели управления объединяют экономические и социальные аспекты, что делает их востребованными в современном бизнесе.

Управление организацией на основе ценностей имеет важное значение для формирования корпоративной культуры и этических норм. Оно помогает укрепить доверие между сотрудниками и руководством, а также повышает мотивацию и лояльность персонала. В условиях глобализации и усиленной конкуренции управление организацией на основе ценностей становится ключевым инструментом для обеспечения устойчивого развития и долговременного успеха организаций.

Концепция управления организацией на основе ценностей зародилась в середине XX века. «Пионерами» в этой области стали Альфред Раппапорт, Питер Друкер и Томас Питерс, которые подчеркнули важность внедрения ценностей в управленческие процессы. Так, Питер Друкер – основатель современного менеджмента, разработал концепцию управления на основе целей, которая эволюционировала в управление на основе ценностей. В последующие десятилетия эта концепция активно развивалась как в зарубежной, так и в отечественной научной среде. Среди наших соотечественников значительный вклад в стратегический менеджмент, акцентируя внимание на значимость ценностей в стратегическом планировании, внес Игорь Ансофф. Исследования зарубежных и отечественных авторов позволили существенно углубить понимание механизмов управления на основе ценностей и значимости внедрения таких моделей управления в деятельность современных организаций.

Несмотря на признание важности управления на основе ценностей, остаются нерешенные вопросы и противоречия, которые заключаются:

– в сложности количественной оценки нематериальных активов, таких как корпоративные ценности и культура;

– в различиях национальных и корпоративных культур, усложняющих процесс внедрения ценностного подхода в управление организациями.

Разработка методов количественной оценки корпоративных ценностей и моделей управления на основе ценностей, изучение влияния культурных факторов на эффективность ценностного управления и исследование способов преодоления сопротивления изменениям в организациях, в наши дни, приобретают особую социальную значимость. Управление организацией на основе ценностей представляет собой важное направление современного менеджмента. Это способствует не только повышению финансовой эффективности, но и улучшению социальной среды внутри организации. Продолжение исследований в этой области позволит глубже понять механизмы ценностного управления и разработать эффективные модели управления на основе ценностей для их внедрения в различных организационных контекстах.

Актуальность и социальная значимость выявленной проблемы обусловили выбор темы исследования: **«Разработка модели управления организацией на основе ценностей»**.

**Объект исследования:** управление организацией на основе ценностей.

**Предмет исследования:** модель управления организацией на основе ценностей.

**Цель исследования:** теоретическое обоснование и разработка модели управления организацией на основе ценностей (на примере ГАУК РО «Ростовский государственный музыкальный театр»).

**Задачи исследования:**

1. Раскрыть сущность управления организацией на основе ценностей.
2. Определить влияние ценностей на эффективность управления организацией.

3. Выявить основные механизмы управления организацией на основе ценностей.

4. Провести анализ организационной культуры и ценностей ГАУК РО «Ростовский государственный музыкальный театр».

5. Разработать модель управления ГАУК РО «Ростовский государственный музыкальный театр» на основе ценностей.

**Теоретико-методологической основой** исследования послужили научные труды в области организационной культуры и ценностного управления И. Ансоффа, А. Г. Асмолова, Н. В. Афанасьевой, Г. Л. Багиева, М. Вебера, К. Грейвза, П. Друкера, Е. Н. Емельянова, Р. Инглхарта, Г. Лейдига, Э. Мэйо, А. Раппапорта, С. Синека, М. П. Фоллетт, Г. Хофстеде, Ч. Хэнди, Э. Шейна и других, а также учредительные документы ГАУК РО «Ростовский государственный музыкальный театр», должностные инструкции сотрудников, данные управленческого учета.

**Практическая значимость исследования** состоит во внедрении в деятельность ГАУК РО «Ростовский государственный музыкальный театр» разработанной модели управления организацией на основе ценностей.

**Методы исследования:** теоретический анализ научной, методической литературы, документов организации, наблюдение, опрос, анкетирование, контент-анализ, количественная и качественная обработка результатов.

**База исследования:** исследование проводилось в течение 2023–2024 гг. на базе ГАУК РО «Ростовский государственный музыкальный театр», расположенного по адресу: г. Ростов-на-Дону, ул. Большая Садовая, д. 134.

**Структура исследования.** Выпускная квалификационная работа изложена на 52 страницах и состоит из введения, двух глав с выводами по ним, заключения, списка использованных источников (всего 51 источник). Текст иллюстрирован 3 рисунками и 3 таблицами.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ НА ОСНОВЕ ЦЕННОСТЕЙ

## 1.1 Сущность управления организацией на основе ценностей

Управление организацией на основе ценностей (Value-Based Management, VBM) опирается на корпоративные ценности при принятии управленческих решений. Эти ценности формируют стратегическое направление компании. В результате создается корпоративная культура, мотивирующая сотрудников и влияющая на взаимодействие с внешними стейкхолдерами.

В современном деловом мире репутация и социальная ответственность компании играют ключевую роль. Управление на основе ценностей приобретает особую значимость. Такой подход помогает создавать устойчивые организации, которые учитывают интересы общества и окружающей среды наряду с финансовой прибылью.

Истоки управления на основе ценностей восходят к началу XX века. Мыслители, такие как Питер Друкер, Макс Вебер и Мэри Паркер Фоллетт, подчеркивали важность ценностей и культуры в управлении организациями. В 1980-х и 1990-х годах концепция VBM получила дальнейшее развитие благодаря работам А. Раппапорта и М. Стюарта. Они акцентировали внимание на необходимости интеграции финансовых и нефинансовых показателей для оценки эффективности управления.

Теоретическая база ценностного управления опирается на концепции организационной культуры, стратегического управления, этики и лидерства, влияющих на поведение сотрудников и имидж компании. Идеи ценностного управления имеют корни в теории управления и организационной психологии. Эдгар Шейн, Чарльз Хэнди и Саймон Синек являются важными

исследователями этой области, изучавшими влияние ценностей на успех организации.

Выделяют 5 основных исторических этапов развития концепции управления организацией на основе ценностей:

1 этап: Начало XX века. Формирование идей.

Идеи, ставшие основой управления организацией на основе ценностей, начали формироваться в начале XX века. Важную роль в этом сыграли Макс Вебер и Мэри Паркер Фоллетт. М. Вебер подчеркнул значение этики и бюрократии в управлении. М. П. Фоллетт сосредоточилась на взаимодействии и сотрудничестве, утверждая, что человеческие факторы должны быть учтены в управлении.

2 этап: 1950–1960-е годы. Развитие теории человеческих отношений.

В середине XX века акцент сместился на изучение человеческих отношений в организациях. Элтон Мэйо провел Хоторнские эксперименты, которые продемонстрировали важность социальных и психологических факторов в управлении. В это время возрос интерес к мотивации, лидерству и организационной культуре. Эти идеи заложили основу для дальнейшего развития концепции управления на основе ценностей.

3 этап: 1980-е годы. Официальное признание концепции «Value-Based Management».

В 1980-х годах концепция управления на основе ценностей получила официальное признание. Этому способствовали работы Альфреда Раппапорта и других ученых. А. Раппапорт ввел понятие экономической добавленной стоимости (EVA) и акцентировал внимание на создании ценности для акционеров. В этот период активно использовались финансовые и нефинансовые показатели для оценки эффективности управления.

4 этап: 1990-е годы. Институционализация VBM.

В 1990-е годы концепция управления на основе ценностей стала широко применяться на практике. Бенджамин Стюарт и другие

исследователи разработали методики и инструменты для внедрения VBM в различные организации. В этот период активно использовались показатели, такие как EVA, чтобы связать управленческие решения с созданием долгосрочной стоимости.

5 этап: 2000-е годы и настоящее время. Расширение и адаптация концепции VBM.

С начала 2000-х годов концепция управления на основе ценностей продолжает развиваться и адаптироваться к новым условиям. Внимание к корпоративной социальной ответственности (CSR) и устойчивому развитию расширило рамки VBM. Теперь управление на основе ценностей включает не только финансовые, но и экологические и социальные аспекты. Современные исследования фокусируются на интеграции ценностей в цифровую трансформацию и глобализацию. Это помогает организациям адаптироваться к быстро меняющимся условиям рынка.

Сегодня концепция VBM достаточно хорошо разработана, однако остаются нерешенные вопросы, связанные с ее практической реализацией и адаптацией к различным культурным и экономическим контекстам.

Зарубежные исследователи, такие как Альфред Раппапорт и Бенджамин Стюарт, внесли значительный вклад в теоретическое обоснование VBM. Они сосредоточили внимание на создании ценности для акционеров и использовании таких показателей, как экономическая добавленная стоимость (EVA).

Среди отечественных ученых следует отметить работы Н. В. Афанасьевой, Г. Л. Багиева и Г. Лейдига. Они исследовали влияние корпоративных ценностей на стратегическое управление и корпоративную культуру в российских организациях. Их исследования показывают, что интеграция ценностного подхода может значительно повысить эффективность и устойчивость организаций [5].

Существует несколько противоречий в подходах к управлению на основе ценностей. Одной из главных проблем является поиск баланса между

экономической эффективностью и социально-экологической ответственностью организаций. Некоторые критики считают, что чрезмерное внимание к ценностям может отвлечь от достижения финансовых целей.

Распространение концепции управления организацией на основе ценностей оказывает значительное влияние на структуру и содержание бизнес-образования. Разрабатываются образовательные программы, в которых ключевыми элементами являются не традиционные дисциплины, такие как «Стратегия», «Маркетинг», «Финансы» и «Управление человеческими ресурсами», а конкретные проблемы, с которыми сталкиваются современные организации. Решение этих проблем рассматривается с междисциплинарных позиций, основанных на принципах ценностного управления.

Управление организацией на основе ценностей улучшает корпоративное управление путем внедрения прозрачных и ответственных процессов принятия решений. Устанавливаются четкие критерии оценки эффективности менеджмента и контроль за действиями руководства. Улучшенное корпоративное управление снижает риски и увеличивает доверие инвесторов, что позитивно сказывается на прибыльности.

Принципы управления организацией на основе ценностей интегрируются в маркетинговую стратегию организаций. Управление брендом и повышение его стоимости увеличивают лояльность клиентов и их готовность платить более высокую цену за продукцию или услуги организации. Это ведет к росту доходов и поддержанию высокого уровня удовлетворенности клиентов, что положительно влияет на прибыльность.

Управление организацией на основе ценностей включает тщательный анализ и управление рисками. Организации идентифицируют ключевые риски и разрабатывают стратегии их минимизации. Эффективное управление рисками снижает вероятность и последствия неблагоприятных событий, способствуя стабильности и устойчивости доходов.

Управление организацией на основе ценностей ориентировано на долгосрочные цели. Это позволяет принимать обоснованные решения, приносящие выгоду в будущем. Такой подход помогает избежать ситуаций, когда ради краткосрочной прибыли жертвуются долгосрочные цели и стабильность бизнеса.

Основные принципы VBM включают фокус на акционерной стоимости, учет стоимости капитала, стратегическую интеграцию, прозрачность и отчетность, а также мотивацию менеджмента. Все корпоративные решения и действия должны быть направлены на увеличение акционерной стоимости. Показатели эффективности должны учитывать стоимость привлеченного капитала для оценки истинной экономической прибыли. Стратегические и операционные решения должны быть тесно связаны с целью увеличения стоимости. Финансовая отчетность должна быть прозрачной, а метрики для оценки создания стоимости – четко определены. Системы вознаграждения должны стимулировать менеджеров к действиям, направленным на повышение стоимости организации.

Управление организацией на основе ценностей, в наши дни, стало ключевым элементом корпоративного управления, помогая организациям концентрироваться на долгосрочных целях и обеспечивать устойчивый рост.

Дальнейшие исследования в области VBM должны сосредоточиться на методах интеграции ценностного подхода в различные организационные контексты. Необходимо разрабатывать новые метрики для оценки эффективности VBM и анализировать влияние цифровизации и глобализации на ценности и управление организациями.

Таким образом, управление на основе ценностей является перспективным подходом к управлению современными организациями. Оно позволяет улучшать финансовые показатели и способствует устойчивому развитию общества. В условиях глобальных вызовов и изменений, связанных с технологическим прогрессом и изменением социальных норм,

исследование и внедрение VBM остаются актуальными как для теоретиков, так и для практиков в области управления.

История развития концепции управления организацией на основе ценностей включает 5 ключевых этапов. Сначала были сформированы идеи и теории человеческих отношений. Затем концепция получила официальное признание и институционализацию в 1980–1990-х годах. В последние годы концепция расширяется и адаптируется к условиям глобализации и цифровой эпохи. Эти этапы показывают, как подходы к управлению становятся все более сложными и глубокими, позволяя организациям достигать финансовых целей и учитывать социальные и экологические факторы.

## 1.2 Влияние ценностей на эффективность управления организацией

Ценности играют ключевую роль в формировании организационной культуры. Они влияют на все аспекты управления, включая принятие решений, лидерство, мотивацию и поведение сотрудников. Ценности определяют приоритеты и нормы поведения, что, в свою очередь, сказывается на эффективности управления. В этом обзоре рассматривается влияние ценностей на управление организацией, включая исторический контекст, вклад известных ученых, а также противоречия и перспективы дальнейших исследований.

Изучение влияния ценностей на управление организацией важно для общества. Это позволяет понять, как ценности влияют на поведение сотрудников и результаты их работы. Эти знания могут помочь улучшить управленческие практики, создать благоприятную организационную культуру и повысить продуктивность и удовлетворенность сотрудников. Также понимание ценностей необходимо для решения этических вопросов и повышения социальной ответственности бизнеса.

В середине XX века начался активный интерес к изучению ценностей в управлении. Абрахам Маслоу и его теория иерархии потребностей, а также Дуглас МакГрегор с теориями X и Y заложили основы исследований. В дальнейшем значительный вклад внесли такие ученые, как Эдгар Шейн, разработавший модель организационной культуры, и Джон Коттер, изучавший изменения в организациях.

Методология управления организацией на основе ценностей включает определение основных ценностей организации, их интеграцию в стратегическое планирование и процессы принятия решений, разработку системы оценки и мотивации на основе ценностей, а также создание соответствующей культуры. Выделяют несколько систем описания влияния ценностей:

1. Описание по стоическим добродетелям. В стоической философии акцент делается на стремлении к этическому совершенству и внутреннему спокойствию. основополагающие понятия этой философской традиции включают мудрость, мужество, умеренность и справедливость [18].

Мудрость (σοφία) в стоической этике отражает разумное отношение к жизни, способность различать добро от зла и стремление к истинному знанию. Мудрость в ценностном управлении включает умение различать важные стратегические направления, принимать решения, основанные на долгосрочных целях, и стремиться к инновационным и эффективным решениям.

Мужество (ἀνδρεία) в стоическом контексте выходит за рамки физической смелости, включая устойчивость духа перед трудностями и сохранение достоинства и морали. Мужество в ценностном управлении проявляется, как способность выступать за установленные ценности организации, даже в случае возникновения препятствий или несогласия. Это также включает принятие рискованных, но этических решений в интересах долгосрочной устойчивости и успеха организации.

Умеренность (σωφροσύνη) связана с самоконтролем и способностью управлять своими страстями и желаниями, что помогает избежать их власти над человеком. Умеренность в ценностном управлении означает балансирование интересов и потребностей всех заинтересованных сторон с учетом ценностей организации. Это также включает эффективное расходование ресурсов, поддержание финансовой устойчивости и избегание излишних рисков

Справедливость (δικαιοσύνη) означает соблюдение моральных принципов в отношениях с другими людьми, включая уважение их прав и достоинства. В контексте ценностного управления, справедливость означает соблюдение этических стандартов и законов в отношениях с клиентами, партнерами, сотрудниками и обществом в целом. Это также включает создание справедливых условий труда, распределение вознаграждений и управление отношениями с учетом уважения прав и достоинства всех заинтересованных сторон.

Эти основные добродетели были выделены древнегреческими стоиками, в числе которых Зенон из Китиона, Клеант и Хрисипп, как ключевые принципы моральной жизни, нацеленные на достижение этической совершенности и духовного благополучия. Римские стоики, включая Сенеку, Эпиктета и Марка Аврелия, продолжали разрабатывать и адаптировать эти идеи в контексте римской культуры, углубляя понимание стоической этики и ее прикладные аспекты.

2. Описание по христианским добродетелям. Христианские добродетели представляют собой фундаментальную систему ценностей, разработанную в рамках христианской традиции. Эта система включает в себя мудрость, мужество, умеренность, справедливость, а также веру, надежду и любовь, ориентированные на достижение этического совершенства и духовного развития человека [5].

Мудрость в христианском понимании отражает разумное и богоугодное мышление, способность принимать верные решения, опираясь

на божественную мудрость. Мужество раскрывает не только физическую отвагу, но и духовную стойкость, проявляющуюся в верности Богу даже в трудные времена. Умеренность предполагает контроль над страстями и желаниями в соответствии с христианскими нормами, а справедливость заключается в соблюдении божественных законов в отношениях с другими людьми. Вера включает в себя доверие и уверенность в Боге и Его обещаниях, тогда как надежда основывается на вере в Божье провидение и вечную жизнь. Любовь (агапе) выражает бескорыстную заботу о других людях. Эти добродетели были выделены и систематизированы святыми и богословами христианской традиции, такими как Святой Августин, Фома Аквинский, Франциск Ассизский и другие, в рамках христианской теологии и философии.

При анализе влияния ценностного управления на прибыльность организации, христианские добродетели могут быть основой для установления этических принципов и формирования сильной корпоративной культуры, основанной на вере, надежде и любви. Эти ценности также способствуют укреплению бренда через соблюдение принципов справедливости и добродетели, а также помогают принимать морально обоснованные решения руководством, способствуя устойчивому развитию организации.

3. Описание по Хофстеде. Система анализа ценностей Хофстеде представляет собой инновационную модель, созданную профессором Гердом Хофстеде, ведущим исследователем в области культурной психологии. Она включает пять ключевых измерений, которые изучают основные ценности и убеждения в различных культурных и организационных контекстах [26].

Первое измерение, индивидуализм-коллективизм, отражает предпочтения в фокусе на себе и близких членах семьи по сравнению с ориентацией на группу или коллектив. Второе измерение, степень распределения власти, описывает уровень социального неравенства и отношение к иерархическим структурам и власти.

Третье измерение, избегание неопределенности, характеризует предпочтение структурированных и предсказуемых ситуаций перед неопределенностью и риском. Четвертое измерение, маскулинность-фемининность, оценивает преобладание ценностей, связанных с мужественными чертами (как амбициозность и конкуренция) по сравнению с женственными чертами (как забота о качестве жизни и уход за другими).

Пятое измерение, долгосрочность-краткосрочность ориентации, отражает ориентацию на будущие награды и долгосрочные цели по сравнению с немедленными выгодами и краткосрочными результатами. Эта модель Хофстеде используется для анализа влияния ценностного управления на прибыльность организации.

Понимание культурных различий и приверженность определенным ценностям помогают определить эффективные стратегии управления персоналом. Распределение власти может влиять на стиль руководства и принятие решений в организации. Избегание неопределенности связано с готовностью к рискам и изменениям. Знание маскулинных или фемининных ценностей помогает формировать соответствующую корпоративную культуру. Долгосрочная или краткосрочная ориентация влияет на стратегические решения и приоритеты компании, включая вложения в инновации и развитие.

4. Описание по спиральной динамике. Система спиральной динамики, разработанная Клэр Грейвзом, Доном Бэком и Крисом Кованом в 1970-х годах, представляет собой теорию, описывающую структуру и динамику человеческих ценностей, мотиваций и культурных систем. Она утверждает, что культурные ценности и уровни развития проходят через несколько стадий или «уровней», каждый из которых характеризуется определенными ценностями, убеждениями и способами мышления, эволюционирующими вместе с развитием общества [18].

Исследователи спиральной динамики выделяют восемь основных уровней развития, начиная от «красного» (племенной, эгоцентричный) до

«синего» (традиционный, авторитарный), «оранжевого» (индивидуалистический, капиталистический) и «зеленого» (коллективистский, экологический), среди других.

Применение спиральной динамики в контексте ценностного управления организацией включает анализ культурных предпочтений и развития сотрудников. Это позволяет понять текущий уровень развития организационной культуры и выявить сильные и слабые стороны в управлении персоналом. Организации, ориентированные на уровни «оранжевого» или «зеленого», могут успешно использовать принципы ценностного управления, что влияет на мотивацию сотрудников и прибыльность организации.

Система спиральной динамики также применяется для определения стратегий управления изменениями в организации, учитывая текущий уровень ценностей и культурное развитие сотрудников. Это позволяет адаптировать подход к управлению и формированию ценностей с учетом потребностей и ожиданий персонала, что в конечном итоге может повысить эффективность и прибыльность организации.

5. Описание по Инглхарту. Рональд Инглхарт, выдающийся голландский социолог и политолог, разработал теорию ценностей в конце 1960-х годов на основе своих исследований социокультурной изменчивости. Он считал, что социокультурные трансформации вызывают эволюцию ценностей в зависимости от уровня благосостояния и степени стабильности общества.

Теория ценностей Инглхарта выделяет две основные ориентации: материалистическую, связанную с экономическими и физическими потребностями, и постматериалистическую, отражающую более высокие потребности, такие как индивидуальные права, самовыражение и качество жизни [4].

Эта система также определяет несколько измерений ценностей, включая самовыражение (постматериалистические ценности) и выживание

(материалистические ценности), которые помогают анализировать и сравнивать ценностные ориентации в различных культурах.

Применение теории ценностей Инглхарта при изучении влияния ценностного управления на прибыльность организации включает анализ связи между ценностями сотрудников и финансовыми результатами организации. Организации, где преобладают постматериалистические ценности (стремление к самореализации, инновациям и качеству жизни), могут успешнее привлекать и удерживать высококвалифицированных сотрудников, что способствует увеличению прибыли.

Понимание ценностных ориентаций сотрудников и их соответствие целям организации помогает оптимизировать стратегии управления персоналом и формировать благоприятную корпоративную культуру, способствующую улучшению результативности и прибыльности организации.

Различие в восприятии ценностей в разных культурах и организациях приводит к противоречиям. Например, ценности, способствующие успеху в одной организации, могут быть неэффективны в другой из-за культурных или структурных различий. Противоречие между краткосрочными целями и долгосрочными ценностями также требует дальнейшего изучения.

Будущие исследования должны сосредоточиться на влиянии ценностей на управление в условиях глобализации и технологического прогресса. Важно также изучить влияние индивидуальных ценностей лидеров на культуру и результаты деятельности организаций.

Таким образом, понимание влияния ценностей на управление организацией помогает улучшить внутренние процессы и создать успешные и устойчивые организации. Необходимо продолжать исследование этой темы, учитывая меняющиеся социальные и экономические условия.

### 1.3 Механизмы управления организацией на основе ценностей

Механизмы управления организацией на основе ценностей играют ключевую роль в формировании организационной культуры и достижении долгосрочных целей. Они включают в себя внедрение корпоративных ценностей, которые направляют поведение сотрудников и влияют на принятие решений на всех уровнях организации. Ценности становятся основой для стратегического планирования, лидерства и управления изменениями.

Социальная значимость исследования механизмов управления организацией на основе ценностей неоспорима. Управление на основе ценностей способствует созданию более устойчивых и ответственных организаций, что положительно сказывается на обществе. Такие организации активно преследуют социально ответственные цели, поддерживают экологическую устойчивость и стремятся к высокой социальной справедливости. Кроме того, подобные подходы улучшают рабочую среду, повышая удовлетворенность сотрудников и их производительность.

Исторический контекст управления на основе ценностей уходит своими корнями во вторую половину XX века, когда началась активная разработка концепции корпоративной культуры и ее влияния на эффективность организаций. Эдгар Шейн и Герт Хофстеде стали пионерами в этой области, выделяя важность культурных и ценностных аспектов в организационном поведении. Сегодня исследования по данной теме продолжают развиваться благодаря работам авторов, таких как Джеймс Коллинз и Джерри Поррас, которые исследуют успешные практики внедрения ценностей в организациях, а также отечественных ученых, например, Александра Асмолова, изучающего влияние культурных и психологических аспектов на управление в России.

Зарубежные исследователи, такие как Кеннет Блау и Фредерик Херцберг, значительно расширили наше понимание мотивации и

эффективности управления на основе ценностей. Их работы помогли понять, как ценности и культурные аспекты влияют на организационные процессы. В России также активно ведется исследование этой темы, что подтверждается работами Евгения Емельянова, исследующего влияние культурных аспектов на организационное поведение в постсоветский период [12].

Основные принципы VBM включают фокус на акционерной стоимости, учет стоимости капитала, стратегическую интеграцию, прозрачность и отчетность, а также мотивацию менеджмента. Все корпоративные решения и действия должны быть направлены на увеличение акционерной стоимости. Показатели эффективности должны учитывать стоимость привлеченного капитала для оценки истинной экономической прибыли. Стратегические и операционные решения должны быть тесно связаны с целью увеличения стоимости. Финансовая отчетность должна быть прозрачной, а метрики для оценки создания стоимости – четко определены. Системы вознаграждения должны стимулировать менеджеров к действиям, направленным на повышение стоимости организации.

Управление организацией на основе ценностей стало ключевым элементом корпоративного управления, помогая организациям концентрироваться на долгосрочных целях и обеспечивать устойчивый рост.

Оценка инвестиционных проектов с позиции интересов владельцев фирм давно признана критическим элементом финансового менеджмента. Тем не менее, при анализе достигнутой эффективности организации традиционно полагались на показатели, применяемые в финансовом анализе. На протяжении многих лет наблюдалось расхождение между рекомендациями по оценке новых проектов, изложенными в учебниках по финансовому менеджменту, и методами оценки текущей эффективности, представленными в литературе по финансовому анализу.

Методы, используемые менеджерами, зависели от принятой в компании системы мотивации. Часто предпочтение отдавалось краткосрочным целям, которые легко отслеживаются с помощью

стандартных показателей финансового анализа. Финансовый анализ предоставляет возможность расчета показателей «отдачи» в форме финансовых коэффициентов, которые являются количественными индикаторами эффективности, поддерживаемыми менеджерами на заданном уровне.

Аналитики, используя данные из стандартной финансовой отчетности, могут определить такие показатели, как рентабельность продаж, рентабельность активов, рентабельность собственного капитала и рентабельность привлеченного капитала. Для анализа этих показателей применяются исторические данные, данные о других подразделениях компании и информация о других предприятиях отрасли.

Однако большинство финансовых коэффициентов не учитывают прирост стоимости для акционеров. В то время как рекомендации по оценке новых проектов акцентируют внимание на использовании показателя чистой текущей ценности проекта. Этот показатель прямо отражает ожидаемое увеличение стоимости бизнеса с позиции его владельцев.

Существуют две основные причины, по которым организации чаще отдают предпочтение финансовому анализу. Во-первых, достижение целевого уровня финансовых коэффициентов традиционно служит основой для построения системы мотивации менеджеров.

Во-вторых, только в очень немногих организациях была внедрена система мониторинга результатов осуществления инвестиционных проектов (выявить «вклад» конкретного проекта в общие результаты бизнеса многопрофильной фирмы обычно крайне непросто). Снять очевидное противоречие можно было только «развернув» систему оценки бизнеса с точки зрения интересов его владельцев из «будущего», где ценностно-ориентированные оценки получили распространение достаточно давно, в «прошлом», то есть в сфере оценки показателей эффективности, уже достигнутой фирмой. Такой «разворот» и лег в основу современного направления в теории менеджмента, получившего название «управление,

ориентированное на ценность», «ценностное управление» или «ценностно-ориентированный менеджмент», который был впервые описан в 1986 году А. Раппапортом в книге «Creating Shareholder Value». Сам термин «ценностное управление» был предложен Дж. МакТаггартом.

Несмотря на достигнутый прогресс, в области управления на основе ценностей существуют противоречия. Некоторые исследования указывают на то, что внедрение ценностей не всегда приносит ожидаемые результаты и может восприниматься сотрудниками как манипуляция. Это требует дополнительного внимания к изменению корпоративной культуры и изучению эффективных стратегий внедрения ценностей в различных культурных и контекстуальных условиях, включая глобализацию и цифровизацию.

Внедрение ценностей в различных культурных и контекстуальных условиях, включая глобализацию и цифровизацию, требует учета множества факторов и применения специфических стратегий.

Одной из ключевых стратегий является адаптация и локализация ценностей под местные культурные особенности и условия рынка. Например, Coca-Cola успешно интегрировала свою корпоративную культуру, учитывая различия в местных традициях, что позволило ей сохранить уникальность и успешно функционировать на глобальном рынке.

Вторая стратегия – участие и консультирование сотрудников в процессе формирования ценностей. Компании, как Google, регулярно проводят обсуждения сотрудников о значимости корпоративных ценностей, что способствует их легитимности и признанию на рабочем месте.

Третья стратегия – образование и обучение, направленные на формирование понимания и принятие ценностей среди сотрудников. Примером может служить IBM, интегрирующая обучение по этике и ценностям в свои корпоративные программы, что способствует быстрой адаптации новых сотрудников и повышает их вовлеченность в бизнес-процессы.

Четвертая стратегия – использование технологий и цифровых платформ для активного продвижения и поддержки ценностей. Примером может быть Airbnb, использующая цифровые платформы для обмена информацией и взаимодействия с сообществом, что способствует распространению и поддержке своих ценностей среди пользователей.

И, наконец, пятая стратегия – интеграция ценностей в стратегическое планирование организации. Это позволяет сделать ценности неотъемлемой частью бизнес-процессов и принятия решений. Например, Patagonia включает заботу об окружающей среде и устойчивое потребление в свои стратегические инициативы, что отражает их основные ценности и миссию.

Таким образом, механизмы управления организацией на основе ценностей остаются важным направлением исследований. Их выявление играет ключевую роль в формировании устойчивых и социально ответственных организаций, что важно для развития современного общества. Дальнейшие исследования должны углубить понимание механизмов успешного внедрения ценностей и адаптировать их к современным вызовам и требованиям.

#### Выводы по первой главе

Теоретический анализ научной и методической литературы по проблеме исследования показал, что управление на основе ценностей является перспективным подходом к управлению современными организациями. Оно позволяет улучшать финансовые показатели и способствует устойчивому развитию общества. В условиях глобальных вызовов и изменений, связанных с технологическим прогрессом и изменением социальных норм, исследование и внедрение управления организацией на основе ценностей остаются актуальными как для

теоретиков, так и для практиков в области менеджмента. Также нами были выявлены эффективные стратегии внедрения ценностей в различных культурных и контекстуальных условиях, включая глобализацию и цифровизацию.

Исследованием и разработкой концепции управления организацией на основе ценностей занимались такие ученые, как И. Ансофф, А. Г. Асмолов, Н. В. Афанасьева, Г. Л. Багиев, М. Вебер, К. Грейвз, П. Друкер, Е. Н. Емельянов, Р. Инглхарт, Г. Лейдиг, Э. Мэйо, А. Раппапорт, С. Синек, М. П. Фоллетт, Г. Хофстеде, Ч. Хэнди, Э. Шейн и другие.

История развития концепции управления организацией на основе ценностей включает 5 ключевых этапов. Сначала были сформированы идеи и теории человеческих отношений. Затем концепция получила официальное признание и институционализацию в 1980–1990-х годах. В последние годы концепция расширяется и адаптируется к условиям глобализации и цифровой эпохи. Эти этапы показывают, как подходы к управлению становятся все более сложными и глубокими, позволяя организациям достигать финансовых целей и учитывать социальные и экологические факторы.

Проведя анализ практического опыта управления таких международных организаций как Coca Cola Company logo, Google, IBM, Airbnb, Patagonia было выявлено, что внедрение ценностей в различных культурных и контекстуальных условиях, включая глобализацию и цифровизацию, требует учета множества факторов и применения специфических стратегий, к которым следует отнести:

- является адаптация и локализация ценностей под местные культурные особенности и условия рынка;
- участие и консультирование сотрудников в процессе формирования ценностей;
- образование и обучение, направленные на формирование понимания и принятие ценностей среди сотрудников;

– использование технологий и цифровых платформ для активного продвижения и поддержки ценностей;

– интеграция ценностей в стратегическое планирование организации.

Понимание влияния ценностей на управление организацией помогает улучшить внутренние процессы и создать успешные и устойчивые организации. Необходимо продолжать исследование практических аспектов рассматриваемой темы, учитывая меняющиеся социальные и экономические условия.

## **ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО РАЗРАБОТКЕ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ НА ОСНОВЕ ЦЕННОСТЕЙ (НА ПРИМЕРЕ ГАУК РО «РОСТОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ МУЗЫКАЛЬНЫЙ ТЕАТР»)**

### **2.1 Анализ организационной культуры и ценностей**

ГАУК РО «Ростовский государственный музыкальный театр»

С целью разработки модели управления организацией на основе ценностей необходимо комплексное понимание текущего состояния организационной культуры и ценностей на примере конкретного сегмента организаций или конкретной организации. Базой практической работы для настоящего исследования выступило государственное автономное учреждение культуры Ростовской области «Ростовский государственный музыкальный театр». Адрес нахождения организации: г. Ростов-на-Дону, ул. Большая Садовая, д. 134.

Ростовский государственный музыкальный театр ежегодно показывает более 400 спектаклей и концертов. Выступления проходят на двух сценах: Большой, вмещающей 1038 зрителей, и Камерной с 238 местами. Театр является одним из самых технически оснащенных и современных учреждений в России. Здесь проводятся форумы, фестивали и музыкальные праздники, что делает его важным культурным центром Юга России.

Репертуар Театра включает классические оперы и балеты, оперетты и мюзиклы, концертные программы и детские спектакли. Для обеспечения такого разнообразия требуется значительное количество творческих усилий. Вокальная труппа состоит из более чем 60 солистов, в балетной труппе занято более 90 артистов, хор насчитывает свыше 70 участников, а оркестр включает более 120 инструменталистов.

ГАУК РО «РГМТ» получило множество наград, как международных,

так и российских. Коллектив участвовал в Национальном театральном фестивале «Золотая маска» и был удостоен премий за оперы «Леди Макбет Мценского уезда» (2005) и «Юнона и Авось» (2011). Опера «Хованщина» получила Золотой диплом на XII Международном славянском музыкальном форуме «Золотой витязь» (2021).

Творческим коллективом театра руководят признанные специалисты. Художественный руководитель и генеральный директор – Вячеслав Кущёв, главный дирижер – Михаил Грановский, главный режиссер – Павел Сорокин, главный балетмейстер – Иван Кузнецов, главный хормейстер – Елена Клиничева, а главный художник – Степан Зограбян.

На сегодняшний день Ростовский государственный музыкальный театр обладает большим творческим потенциалом, профессиональными кадрами и новейшим техническим оборудованием. Это позволяет ему реализовывать любые проекты в области музыкально-театрального искусства.

Понять, какие ценности и нормы поведения преобладают в ГАУК РО «РГМТ», как они влияют на работу сотрудников и на общее функционирование рассматриваемой организации позволило решение ряда задач:

1. Сбор данных о восприятии культуры и ценностей сотрудниками ГАУК РО «РГМТ».

2. Изучение официальных документов ГАУК РО «РГМТ», таких как миссия, видение, стратегические цели организации, а также внутренних политик и процедур.

3. Анализ собранной информации для выявления ключевых тенденций, проблемных областей и положительных аспектов организационной культуры ГАУК РО «РГМТ».

На рисунке 1 представлена схема организационной структуры ГАУК РО «РГМТ».



Рисунок 1 – Организационная структура ГАУК РО «РГМТ»

Ключевыми участниками анализа организационной культуры и ценностей рассматриваемой организации выступили:

1. Руководство театра: генеральный директор – художественный руководитель, заместители генерального директора (3 человека), администраторы (3 человека), руководители подразделений (13 человек). Их роль – поддержка анализа, предоставление необходимой информации, участие в интервью.

2. Сотрудники всех уровней: представители творческих и административных подразделений (всего приняло участие 70 штатных сотрудников). Их роль – участие в опросах, интервью и фокус-группах, предоставление обратной связи.

В качестве инструментов для анализа организационной культуры и ценностей ГАУК РО «РГМТ» мы отобрали:

1. Анализ внутренних документов: изучение миссии, видения, стратегических планов, внутренних политик и процедур для понимания формальной стороны организационной культуры.

2. Анонимный опрос для сотрудников, включающий вопросы о восприятии культуры, удовлетворенности условиями труда, отношениях с коллегами и руководством, возможности для развития.

3. Индивидуальные интервью с ключевыми фигурами (руководство) для получения глубокого понимания их взглядов и мнений о культуре и ценностях ГАУК РО «РГМТ».

4. Прямое наблюдение за рабочими процессами и взаимодействием сотрудников в повседневной деятельности для получения дополнительных данных о культуре и ценностях ГАУК РО «РГМТ».

При анализе внутренних документов (Устав, планы финансово-хозяйственной деятельности на 2023 и 2024 гг., Программа развития до 2030 года и др.) мы выявили, что Миссия ГАУК РО «РГМТ» заключается в следующем: организация стремится создавать, развивать и популяризировать культуру и искусство, обеспечивая доступ к качественным культурным

мероприятиям, она способствует духовному и интеллектуальному развитию общества.

Главная цель ГАУК РО «РГМТ»: стать ведущим центром культуры и искусства в Ростовской области, обеспечивающим разнообразие и доступность культурных мероприятий, поддерживающим творческих профессионалов и развивающим культурное образование.

Исходя из миссии и главной цели деятельности ГАУК РО «РГМТ» к стратегическим задачам можно отнести:

1. Проведение спектаклей, концертов, выставок, фестивалей и других мероприятий высокого уровня.

2. Создание условий для профессионального роста артистов, художников и других деятелей культуры.

3. Разработка и реализация образовательных программ и мастер-классов для разных возрастных и социальных групп.

4. Расширение аудитории и поддержание интереса к культуре и искусству через маркетинговые кампании и социальные сети.

5. Внедрение современных технологий и инноваций для повышения качества и доступности мероприятий.

6. Развитие международных связей и сотрудничество с культурными учреждениями других стран для обмена опытом и совместных проектов.

На основе анализа стратегических задач и результатов интервью с руководством мы выделили ключевые факторы успеха ГАУК РО «РГМТ» и ранжировали их от базовых к перспективным в соответствии с концепцией стратегического мышления Билла Бирнбаума (таблица 1).

Таблица 1 – Выделение ключевых факторов успеха (КФУ) ГАУК РО «РГМТ»

КФУ	Стратегическая задача №
Наличие квалифицированных специалистов с опытом и знаниями в области культуры и искусства	2

Продолжение таблицы 1

Предоставление культурного контента, который удовлетворяет потребности и интересы аудитории	1
Использование новейших технологий для проведения культурных мероприятий	5
Развитие партнерских отношений с другими культурными учреждениями и бизнесом для реализации совместных проектов	6
Эффективные маркетинговые стратегии для привлечения и удержания аудитории, использование различных каналов коммуникации	4
Обеспечение стабильного финансирования через различные источники дохода, включая гранты, пожертвования, спонсорство и коммерческую деятельность	3

С целью проведения анкетирования нами была разработана анкета, которая включала вопросы о восприятии культуры, удовлетворенности условиями труда, отношениях с коллегами и руководством, возможностях для развития (таблица 2).

Таблица 2 – Содержание анкеты по выявлению особенностей организационной культуры и ценностей ГАУК РО «РГМТ»

Вопрос	Варианты ответов
1. Ваша должность в театре?	- Административный персонал - Творческий персонал - Технический персонал - Другие (указать)
2. Стаж работы в театре?	- Менее 1 года - 1-3 года - 3-5 лет - Более 5 лет

Продолжение таблицы 2

<p>3. Согласны ли Вы с утверждением «Я горжусь работать в Ростовском государственном музыкальном театре»?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Полностью согласен</li> <li>- Согласен</li> <li>- Не уверен</li> <li>- Не согласен</li> <li>- Полностью не согласен</li> </ul>
<p>4. Согласны ли Вы с утверждением «Ценности театра соответствуют моим личным ценностям»?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Полностью согласен</li> <li>- Согласен</li> <li>- Не уверен</li> <li>- Не согласен</li> <li>- Полностью не согласен</li> </ul>
<p>5. Согласны ли Вы с утверждением «Я чувствую поддержку от руководства в своей работе»?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Полностью согласен</li> <li>- Согласен</li> <li>- Не уверен</li> <li>- Не согласен</li> <li>- Полностью не согласен</li> </ul>
<p>6. Как Вы оцениваете уровень взаимодействия и сотрудничества между отделами театра?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Очень высокий</li> <li>- Высокий</li> <li>- Средний</li> <li>- Низкий</li> <li>- Очень низкий</li> </ul>
<p>7. Согласны ли Вы с утверждением «Руководство театра активно поддерживает инновации и новые идеи»?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Полностью согласен</li> <li>- Согласен</li> <li>- Не уверен</li> <li>- Не согласен</li> <li>- Полностью не согласен</li> </ul>
<p>8. Согласны ли Вы с утверждением «В театре ценятся и поощряются творческие достижения сотрудников»?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Полностью согласен</li> <li>- Согласен</li> <li>- Не уверен</li> <li>- Не согласен</li> <li>- Полностью не согласен</li> </ul>
<p>9. Согласны ли Вы с утверждением «Я часто участвую в обучающих и развивающих мероприятиях, организуемых театром»?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Полностью согласен</li> <li>- Согласен</li> <li>- Не уверен</li> <li>- Не согласен</li> <li>- Полностью не согласен</li> </ul>
<p>10. Согласны ли Вы с утверждением «Я всегда информирован о целях и задачах театра»?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Полностью согласен</li> <li>- Согласен</li> <li>- Не уверен</li> <li>- Не согласен</li> <li>- Полностью не согласен</li> </ul>

Продолжение таблицы 2

11. Согласны ли Вы с утверждением «В театре существует атмосфера доверия и взаимного уважения»?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Полностью согласен</li> <li>- Согласен</li> <li>- Не уверен</li> <li>- Не согласен</li> <li>- Полностью не согласен</li> </ul>
12. Согласны ли Вы с утверждением «В театре высоко ценится командная работа»?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Полностью согласен</li> <li>- Согласен</li> <li>- Не уверен</li> <li>- Не согласен</li> <li>- Полностью не согласен</li> </ul>
13. Как Вы оцениваете уровень равенства и справедливости в театре?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Очень высокий</li> <li>- Высокий</li> <li>- Средний</li> <li>- Низкий</li> <li>- Очень низкий</li> </ul>

Каждый вопрос в предложенной анкете оценивался по пятибалльной шкале. На основании набранных баллов результаты делились на следующие уровни:

1. **Очень высокий уровень:** 46–55 баллов. Высокая удовлетворенность организационной культурой и ценностями театра. Сотрудники чувствуют поддержку и единство в команде, активно участвуют в культурной жизни театра.

2. **Высокий уровень:** 36–45 баллов. В целом положительное отношение к культуре и ценностям театра. Возможны отдельные аспекты, требующие улучшения, но общее восприятие положительное.

3. **Средний уровень:** 26–35 баллов. Сотрудники испытывают определенные трудности и недостатки в организационной культуре. Необходимо провести работу по улучшению определенных аспектов.

4. **Низкий уровень:** 16–25 баллов. Сотрудники недовольны многими аспектами организационной культуры и ценностей театра. Требуется значительное внимание и изменения в подходе к управлению и поддержке сотрудников.

**5. Очень низкий уровень:** 11–15 баллов. Высокий уровень неудовлетворенности и негативного восприятия организационной культуры. Необходимо срочное вмешательство и радикальные изменения для улучшения ситуации.

На рисунке 2 представлены результаты анкетирования сотрудников ГАУК РО «РГМТ» о восприятии культуры, удовлетворенности условиями труда, отношениях с коллегами и руководством, возможности для развития.

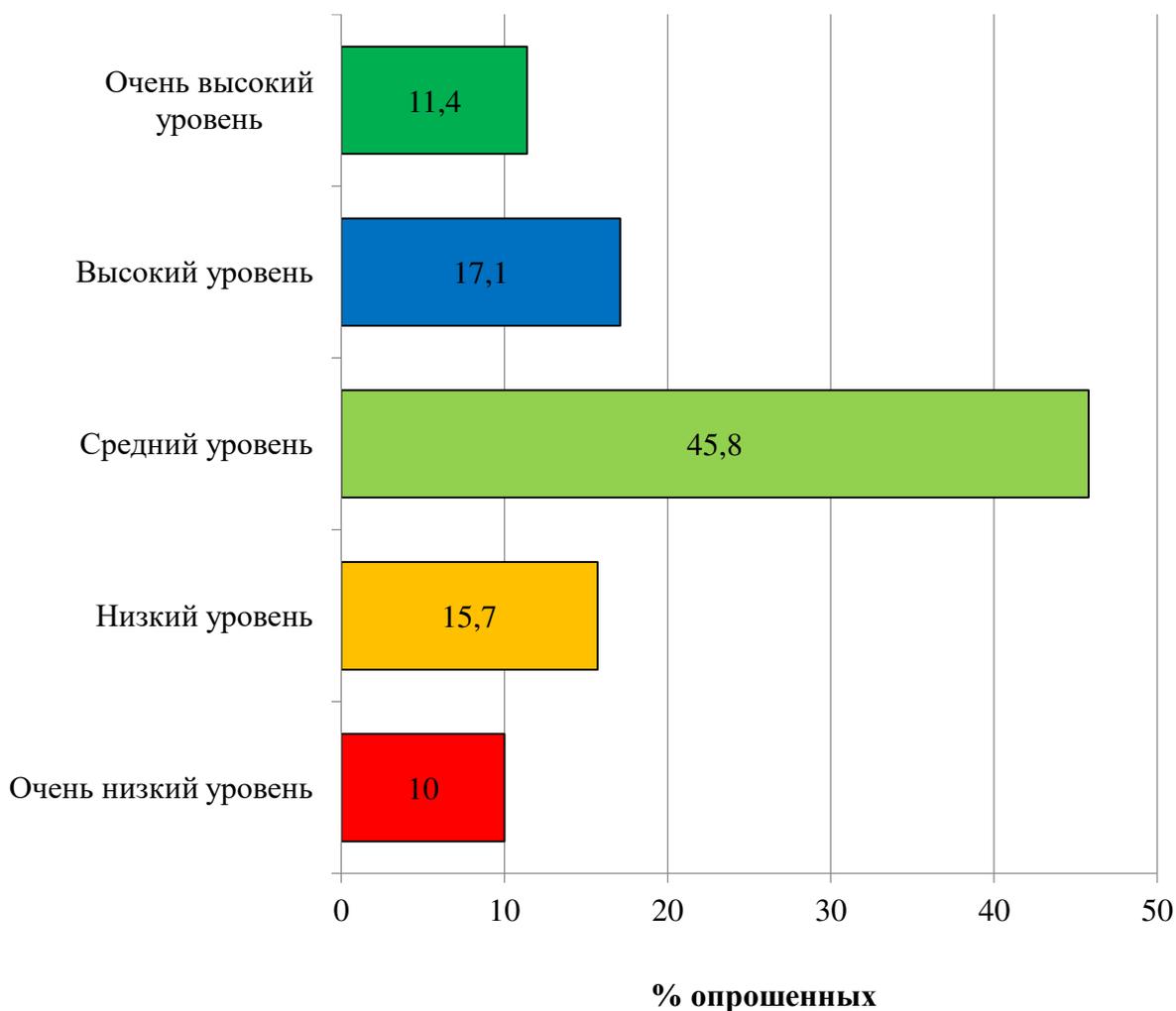


Рисунок 2 – Распределение сотрудников ГАУК РО «РГМТ» по уровням сформированности организационной культуры и приверженности ценностям

Наблюдения проводились в течение двух месяцев (март – апрель 2024 г.), фиксируя особенности взаимодействия сотрудников в повседневной деятельности для получения дополнительных данных о культуре и ценностях ГАУК РО «РГМТ».

Согласно рисунку 2, отмечается превалирование среднего уровня сформированности организационной культуры и приверженности ценностям. Средний уровень, охватывающий 45,8 % сотрудников ГАУК РО «РГМТ», принявших участие в нашем исследовании, показывает, что большинство из них не видят серьезных недостатков, но и не считают организационную культуру ГАУК РО «РГМТ» идеальной.

17,1 % и 11,4 % сотрудников оценивают свою приверженность ценностям ГАУК РО «РГМТ» как высокую и очень высокую соответственно. Суммарно 28,5 % сотрудников довольны текущим состоянием организационной культуры и сформированностью ценностей в ГАУК РО «РГМТ».

10 % и 15,7 % сотрудников оценивают свою приверженность ценностям ГАУК РО «РГМТ» как очень низкую и низкую. В сумме это составляет 25,7 %, что свидетельствует о наличии значительного числа неудовлетворенных сотрудников, которые в своей повседневной работе не видят ценности.

Почти половина опрошенных сотрудников ГАУК РО «РГМТ» (45,8 %) оценивают организационную культуру как среднюю, что открывает широкие возможности для улучшения. Внедрение и усиление ключевых ценностей может повысить уровень удовлетворенности и укрепить организационную культуру.

Значительная часть сотрудников (25,7 %) выражает неудовлетворенность текущей организационной культурой. Важно выяснить причины их неудовлетворенности и адресовать их через внедрение ценностей, что повысит вовлеченность и удовлетворенность.

Сотрудники ГАУК РО «РГМТ», оценивающие организационную культуру как высокую (28,5 %), могут стать примерами для остальных. Их положительный опыт следует использовать для мотивации и вдохновения других сотрудников.

Таким образом, в ходе изучения миссии, стратегических планов, внутренних политик и процедур ГАУК РО «РГМТ», а также при проведении анонимного опроса сотрудников ГАУК РО «РГМТ», который включал вопросы о восприятии культуры, удовлетворенности условиями труда, отношениях с коллегами и руководством и возможностях для развития, было установлено, что внедрение и укрепление ценностей в систему управления ГАУК РО «РГМТ» является необходимым шагом для повышения удовлетворенности сотрудников, улучшения организационной культуры и достижения высоких результатов деятельности.

## 2.2 Модель управления ГАУК РО «Ростовский государственный музыкальный театр» на основе ценностей

Теоретический анализ различных стратегий в первой части нашего исследования помог детально изучить механизмы управления организацией на основе ценностей. Методологические подходы, которые мы исследовали, акцентировали внимание на разных аспектах управления, что позволило создать полное и целостное представление о рассматриваемой проблеме.

Методологической основой для разработки модели управления ГАУК РО «РГМТ» на основе ценностей послужили стандарты управления Р2М и РМВОК, а также модели управления ценностями, предложенные Г. Керцнером и Р. Норманом.

На основе изученной методологии мы разработали общую модель управления ГАУК РО «РГМТ» на основе ценностей. Общую стоимость данной организации, а, следовательно, и ее ценность, определяет успешность реализации ее основного продукта – театральной постановки. На рисунке 3 представлены стадии управления организацией на основе ценностей и

соответствующие инструменты в зависимости от этапов работы над новой театральной постановкой.



Рисунок 3 – Модель управления ГАУК РО «РГМТ» на основе ценностей

Модель, представленная на рисунке 3, может стать теоретической основой для управления организацией, специализирующейся в сфере культуры и искусства, на основе ценностей. Каждый из этапов включает набор инструментов, позволяющих эффективно внедрять и поддерживать ценности в управлении человеческими ресурсами организации. Подробное описание этапов управления ГАУК РО «РГМТ» на основе ценностей и их инструментов приведено в таблице 3.

Таблица 3 – Этапы и инструменты управления ГАУК РО «РГМТ» на основе ценностей

№	Этап	Назначение	Инструменты
1	Идентификация ценности	В чем ценность новой постановки для миссии, цели и стратегических задач деятельности театра.	Миссия, цель, стратегические задачи – система сбалансированных показателей. Анализ стейкхолдеров. Модели Керцнера и Нормана.
2	Выбор методов управления	Какие инструменты управления смогут позволить достичь большую ценность?	КСУП, пригодность Agile, TQM, Кайдзен, Lean и др.
3	Подбор параметров оценки	Какие параметры позволят сделать вывод, что ценность получена?	Выбор KPI
4	Отслеживание ценности	Какие значения обозначенных параметров наблюдаются? Нужны ли изменения?	Оценка по KPI, запросы на изменения
5	Управление знаниями	Как полученный опыт поможет в будущем?	База знаний, регистрация опыта, бенчмаркинг
6	Поддержка продукта	Создание условий для максимального извлечения ценности.	Гарантийное обслуживание, совершенствование продукта
7	Оценка созданной ценности	Удалось ли создать ценность? В каких аспектах?	Аналогично этапу №1 только ретроспективно

Процесс управления ГАУК РО «РГМТ» на основе ценностей можно представить в виде нескольких ключевых этапов:

1. Идентификация ценностей – определение миссии и стратегических целей, анализ заинтересованных сторон, составление сбалансированных карт, экономическая оценка и другие действия.

2. Подбор и внедрение механизмов управления ценностями – использование методологий Agile, Kaizen, TQM, Lean и других.

3. Определение параметров для оценки ценностей – установка ключевых показателей эффективности (KPI).

4. Мониторинг ценностей – наблюдение и контроль на различных этапах работы.

5. Поддержка ценностей – обеспечение их устойчивости и развития после внедрения.

6. Управление знаниями – организация и хранение знаний, связанных с управлением ценностями.

7. Оценка созданных ценностей – анализ результатов сразу после завершения работы и спустя 2–5 лет.

Алгоритм реализации представленной модели управления ГАУК РО «РГМТ» на основе ценностей в общей ее концепции подразумевает ряд последовательных действий со стороны менеджмента рассматриваемой организации.

Прежде всего, необходимо понять, как новая постановка соответствует миссии и стратегическим целям театра. Это включает в себя получение руководством ГАУК РО «РГМТ» ответов на вопросы:

– как данная постановка способствует реализации общей миссии театра?

– какие стратегические цели театра она помогает достигнуть (например, увеличение посещаемости, привлечение новой аудитории, повышение культурного уровня общества)?

Важно определить, кто выступит ключевыми заинтересованными сторонами постановки? Это могут быть как внутренние стейкхолдеры ГАУК РО «РГМТ» (режиссеры, актеры, технический персонал, администрация театра), так и внешние (зрители, спонсоры, культурные и образовательные учреждения, критики).

На данном этапе менеджменту ГАУК РО «РГМТ» необходимо точно понимать, как каждая из этих групп воспринимает ценность постановки?

Для более четкого понимания, как новая постановка вписывается в общую стратегию развития театра, можно создать сбалансированные карты, которые помогут визуализировать и оценить:

- влияние на финансы (бюджет, доходы от продажи билетов, спонсорские вклады);
- влияние на аудиторию (размер аудитории, уровень удовлетворенности, вовлеченность);
- внутренние процессы (качество постановки, эффективность работы команды);
- обучение и развитие (возможности для профессионального роста актеров и сотрудников).

Далее, менеджменту ГАУК РО «РГМТ» необходимо провести экономическую оценку проекта новой постановки. С этой целью необходимо оценить:

- расходы на создание постановки (сценография, костюмы, маркетинг и т.д.);
- ожидаемые доходы (продажа билетов, спонсорские вклады, гранты);
- возврат инвестиций (ROI).

Для более точной идентификации ценности менеджменту ГАУК РО «РГМТ» необходимо собрать и проанализировать следующие категории данных:

- исторические данные по предыдущим постановкам;
- опросы и отзывы зрителей;

- данные анализа посещаемости и продаж билетов;
- обратную связь от участников постановки и внутренних стейкхолдеров.

Все вышеперечисленные шаги, на наш взгляд, помогут создать полное и четкое представление о ценности новой театральной постановки для ГАУК РО «РГМТ». Это позволит театру не только оценить текущий вклад постановки в общую миссию, но и сделать выводы для будущих проектов, повышая их эффективность и значимость, тем самым создавая и поддерживая развитие новой ценности для ГАУК РО «РГМТ».

#### Выводы по второй главе

В ходе изучения миссии, стратегических планов, внутренних политик и процедур ГАУК РО «РГМТ», а также при проведении анонимного опроса сотрудников ГАУК РО «РГМТ», который включал вопросы о восприятии культуры, удовлетворенности условиями труда, отношениях с коллегами и руководством и возможностях для развития, было установлено, что создание и укрепление ценностей в системе управления ГАУК РО «РГМТ» является необходимым шагом для повышения удовлетворенности внутренних и внешних стейкхолдеров организации, улучшения организационной культуры и достижения высоких результатов деятельности, в т.ч. увеличения общей стоимости ГАУК РО «РГМТ».

На основе проведенного теоретического анализа различных стратегий управления ценностями, нами была разработана и реализована модель управления ГАУК РО «РГМТ» на основе ценностей. В процессе работы мы определили ключевые этапы управления ценностями, включающие идентификацию ценности, подбор и внедрение механизмов, определение

параметров для оценки, мониторинг, поддержку, управление знаниями и оценку созданной ценности.

Идентификация ценности новой театральной постановки осуществлялась путем определения ее соответствия миссии и стратегическим целям театра, анализа заинтересованных сторон, создания сбалансированных карт и экономической оценки. Показано, что для более глубокого понимания влияния постановки на общую стоимость театра, должны быть собраны и проанализированы данные о предыдущих проектах, отзывы зрителей, статистика посещаемости и продажи билетов.

На основании полученных данных была сформулирована полная картина ценности, выраженной в основном продукте деятельности ГАУК РО «РГМТ», – новой постановки. Это позволяет не только оценить ее текущий вклад в решение стратегических задач рассматриваемой организации, но и сделать выводы для создания и поддержки ценности будущих проектов и деятельности ГАУК РО «РГМТ» в целом. Такая модель управления ГАУК РО «РГМТ» на основе ценностей, на наш взгляд, способствует более эффективной работе рассматриваемой организации, повышая ее значимость и привлекательность для аудитории.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Разработка методов количественной и качественной оценки корпоративных ценностей и моделей управления на основе ценностей, изучение влияния культурных факторов на эффективность ценностного управления и исследование способов преодоления сопротивления изменениям в организациях, в наши дни, приобретают особую социальную значимость. Управление организацией на основе ценностей представляет собой важное направление современного менеджмента. Это способствует не только повышению финансовой эффективности, но и улучшению социальной среды внутри организации. Поэтому вопросам управления организацией на основе ценностей необходимо уделять большое внимание.

Теоретический анализ научной и методической литературы по проблеме исследования показал, что управление на основе ценностей является перспективным подходом к управлению современными организациями. Оно позволяет улучшать финансовые показатели и способствует устойчивому развитию общества. В условиях глобальных вызовов и изменений, связанных с технологическим прогрессом и изменением социальных норм, исследование и внедрение управления организацией на основе ценностей остаются актуальными как для теоретиков, так и для практиков в области менеджмента. Также нами были выявлены эффективные стратегии внедрения ценностей в различных культурных и контекстуальных условиях, включая глобализацию и цифровизацию.

Исследованием и разработкой концепции управления организацией на основе ценностей занимались такие ученые, как И. Ансофф, А. Г. Асмолов, Н. В. Афанасьева, Г. Л. Багиев, М. Вебер, К. Грейвз, П. Друкер, Е. Н. Емельянов, Р. Инглхарт, Г. Лейдиг, Э. Мэйо, А. Раппапорт, С. Синек, М. П. Фоллетт, Г. Хофстеде, Ч. Хэнди, Э. Шейн и другие.

История развития концепции управления организацией на основе ценностей включает 5 ключевых этапов. Сначала были сформированы идеи и теории человеческих отношений. Затем концепция получила официальное признание и институционализацию в 1980–1990-х годах. В последние годы концепция расширяется и адаптируется к условиям глобализации и цифровой эпохи. Эти этапы показывают, как подходы к управлению становятся все более сложными и глубокими, позволяя организациям достигать финансовых целей и учитывать социальные и экологические факторы.

Проведя анализ практического опыта управления таких международных организаций как Coca Cola Company logo, Google, IBM, Airbnb, Patagonia было выявлено, что внедрение ценностей в различных культурных и контекстуальных условиях, включая глобализацию и цифровизацию, требует учета множества факторов и применения специфических стратегий, к которым следует отнести:

- является адаптация и локализация ценностей под местные культурные особенности и условия рынка;
- участие и консультирование сотрудников в процессе формирования ценностей;
- образование и обучение, направленные на формирование понимания и принятие ценностей среди сотрудников;
- использование технологий и цифровых платформ для активного продвижения и поддержки ценностей;
- интеграция ценностей в стратегическое планирование организации.

Понимание влияния ценностей на управление организацией помогает улучшить внутренние процессы и создать успешные и устойчивые организации. Необходимо продолжать исследование практических аспектов рассматриваемой темы, учитывая меняющиеся социальные и экономические условия.

С целью разработки модели управления организацией на основе ценностей необходимо комплексное понимание текущего состояния

организационной культуры и ценностей на примере конкретного сегмента организаций или конкретной организации. Базой практической работы для настоящего исследования выступило государственное автономное учреждение культуры Ростовской области «Ростовский государственный музыкальный театр».

В ходе изучения миссии, стратегических планов, внутренних политик и процедур ГАУК РО «РГМТ», а также при проведении анонимного опроса сотрудников ГАУК РО «РГМТ», который включал вопросы о восприятии культуры, удовлетворенности условиями труда, отношениях с коллегами и руководством и возможностях для развития, было установлено, что создание и укрепление ценностей в системе управления ГАУК РО «РГМТ» является необходимым шагом для повышения удовлетворенности внутренних и внешних стейкхолдеров организации, улучшения организационной культуры и достижения высоких результатов деятельности, в т.ч. увеличения общей стоимости ГАУК РО «РГМТ».

На основе проведенного теоретического анализа различных стратегий управления ценностями, нами была разработана и реализована модель управления ГАУК РО «РГМТ» на основе ценностей. В процессе работы мы определили ключевые этапы управления ценностями, включающие идентификацию ценности, подбор и внедрение механизмов, определение параметров для оценки, мониторинг, поддержку, управление знаниями и оценку созданной ценности.

Идентификация ценности новой театральной постановки осуществлялась путем определения ее соответствия миссии и стратегическим целям театра, анализа заинтересованных сторон, создания сбалансированных карт и экономической оценки. Показано, что для более глубокого понимания влияния постановки на общую стоимость театра, должны быть собраны и проанализированы данные о предыдущих проектах, отзывы зрителей, статистика посещаемости и продажи билетов.

На основании полученных данных была сформулирована полная картина ценности, выраженной в основном продукте деятельности ГАУК РО «РГМТ», – новой постановки. Это позволяет не только оценить ее текущий вклад в решение стратегических задач рассматриваемой организации, но и сделать выводы для создания и поддержки ценности будущих проектов и деятельности ГАУК РО «РГМТ» в целом. Такая модель управления ГАУК РО «РГМТ» на основе ценностей, на наш взгляд, способствует более эффективной работе рассматриваемой организации, повышая ее значимость и привлекательность для аудитории.

Таким образом, в ходе проведенного нами исследования были реализованы заявленные задачи и достигнута поставленная цель.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аксененко Ю. Н. Социология и психология управления / Ю. Н. Аксененко. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2007. – 512 с. – ISBN 5-282-00652-9.

2. Агеева Н. С. Маркетинговые инструменты формирования потребительской лояльности / Н. С. Агеева, Н. М. Воловская // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2019. – №5-1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/marketingovye-instrumenty-formirovaniya-potrebitelskoj-loyalnosti> (Дата обращения: 24.06.2024).

3. Адлер А. Практика и теория индивидуальной психологии / А. Адлер ; пер. с англ. А. Боковикова. – Москва : Академический проект, 2007. – 240 с. – ISBN 5-8291-0800-3.

4. Анастасия Г. Инглхарт Р. Культурная эволюция: как изменяются человеческие мотивации и как это меняет мир / Г. Анастасия // INTER. – 2018. – №16. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/inglhart-r-kulturnaya-evolyutsiya-kak-izmenyayutsya-chelovecheskie-motivatsii-i-kak-eto-menyaet-mir> (Дата обращения: 26.06.2024 г.).

5. Афанасьева Н. В. Концепция и инструментарий эффективного предпринимательства / Н. В. Афанасьева, Г. Л. Багиев, Г. Лейдиг. – Москва : Владос, 2014. – 289 с.

6. Баева Л. В. Классические христианские ценности с позиции современной экзистенциальной антропологии / Л. В. Баева // Государство, религия, церковь в России и за рубежом. – 2007. – №3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klassicheskie-hristianskie-tsennosti-s-pozitsii-sovremennoy-ekzistentsialnoy-antropologii> (Дата обращения: 26.06.2024 г.).

7. Баранова Л. С. Анализ внешних факторов, влияющих на управление продажами / Л. С. Баранова // Инновации и инвестиции. – 2020. – №4. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-vneshnih-faktorov-vliyayuschih-na-upravlenie-prodazhami> (Дата обращения: 24.06.2024 г.).

8. Бланк И. А. Управление финансовыми ресурсами : учебник / И. А. Бланк. – Москва : Издательство «Омега-Л»; ООО «Эльга», 2011 – 768 с.
9. Боброва А. В. Влияние изменений налогового законодательства Российской Федерации на современные бизнес-процессы / А. В. Боброва, Н. А. Борзова // Управление в современных системах. – 2017. – №5 (16). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-izmeneniy-nalogovogo-zakonodatelstva-rossiyskoj-federatsii-na-sovremennye-biznes-protsessy> (Дата обращения: 24.06.2024 г.).
10. Друкер П. Ф. Практика менеджмента / П. Ф. Друкер ; пер. с англ. И. Веригина. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 406 с.
11. Дятлов А. Н. Общий менеджмент: концепции и комментарии : учебник для вузов / А. Н. Дятлов, М. В. Плотников, И. А. Мутовин. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 398 с. – ISBN 5-9614042-7-7.
12. Емельянов Е. Н. Психология бизнеса / Е. Н. Емельянов, С. Е. Поварницына. – Москва : Армада, 1998. – 511 с.
13. Задорожная О. Г. Ценностное управление как формат спасения от суицидного интеллектуализма / О. Г. Задорожная // Вестник экономической науки Украины. – 2019. – № 1(36). – С. 169-174.
14. Залиева М. Влияние корпоративной культуры на стратегию и деятельность предприятия / М. Залиева // Ученые записки Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики. – 2011. – №1 (31). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-korporativnoy-kultury-na-strategiyu-i-deyatelnost-predpriyatiya> (Дата обращения: 20.06.2024 г.).
15. Ионова М. Л. Ценностное управление в предприятиях природопользования / М. Л. Ионова, Т. С. Комиссарова // Гео-Сибирь. – 2010. – Т. 3, № 1. – С. 233-236.
16. История экономических учений: Учение Дж. М. Кейнса // Административно-управленческий портал : [сайт]. – 2004. – URL: [aup.ru](http://aup.ru) (Дата обращения: 25.06.2024 г.).

17. Как посчитать рентабельность компании – рассказывает Анна Сорокина // РБК Компании : [сайт]. – 2023. – URL: rbc.ru (Дата обращения: 24.06.2024 г.).

18. Клейнер Г. Б. Спиральная динамика, системные циклы и новые организационные модели: перламутровые предприятия / Г. Б. Клейнер // Российский журнал менеджмента. – 2020. – №4. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/spiralnaya-dinamika-sistemnye-tsikly-i-novye-organizatsionnye-modeli-perlamutrovye-predpriyatiya> (Дата обращения: 26.06.2024 г.).

19. Колесников А. В. Ценностные основания корпоративной культуры / А. В. Колесников // Евразийский союз ученых. – 2016. – № 6-1(27). – С. 39–42.

20. Кочеров С. Н. Римский стоицизм как соединение этической теории и моральной практики // Этическая мысль. – 2016. – №1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rimskiy-stoitsizm-kak-soedinenie-eticheskoy-teorii-i-moralnoy-praktiki> (Дата обращения: 06.06.2024 г.).

21. Кузин А. В. Исследование систем корпоративного ценностного управления / А. В. Кузин // Современные инновации. – 2016. – № 6(8). – С. 46–48.

22. Куликова О. М. Применение контент-маркетинга для продвижения товаров и услуг / О. М. Куликова, С. Д. Суворова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2022. – №1 (59). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-kontent-marketinga-dlya-prodvizheniya-tovarov-i-uslug> (Дата обращения: 24.06.2024).

23. Лисафьев С. В. Основные этапы развития теории диффузии инноваций / С. В. Лисафьев, В. Д. Секерин // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2012. – №8. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-etapy-razvitiya-teorii-diffuzii-innovatsiy> (Дата обращения: 25.06.2024).

24. Максименко А. А. Ценностное управление в условиях глобализации / А. А. Максименко // Известия высших учебных заведений. Социология. Экономика. Политика. – 2011. – № 3. – С. 25-30.

25. Максименко А. А. Ценностное управление и его значение в современном менеджменте / А. А. Максименко // Общество. Среда. Развитие (Terra Humana). – 2011. – №2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsennostnoe-upravlenie-i-ego-znachenie-v-sovremennom-menedzhmente> (Дата обращения: 07.06.2024 г.).

26. Максименко А. А. Ценностное управление и его значение в современном менеджменте / А. А. Максименко // Общество. Среда. Развитие. – 2011. – № 2(19). – С. 98–102.

27. Межевов А. Д. Новые требования к менеджменту в условиях ускорения изменений внешней среды / А. Д. Межевов, А. В. Желтенков, С. А. Рябиченко // Вестник ГУУ. – 2022. – № 11. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/novye-trebovaniya-k-menedzhmentu-v-usloviyah-uskoreniya-izmeneniy-vneshney-sredy> (Дата обращения: 09.06.2024 г.).

28. 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> (Дата обращения: 26.06.2024 г.).

29. Москвитина С. А. Финансовый план как средство реализации финансовой стратегии банка / С. А. Москвитина // Вестник Амурского государственного университета. Серия: Естественные и экономические науки. – 2012. – №57. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/finansovyy-plan-kak-sredstvo-realizatsii-finansovoy-strategii-banka> (Дата обращения: 24.06.2024 г.).

30. Мусатова Ж. Б. Влияние маркетинговой стратегии на эффективность и прибыльность компании / Ж. Б. Мусатова // Вестник РЭА

им. Г. В. Плеханова. – 2015. – №1 (79). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-marketingovoy-strategii-na-effektivnost-i-pribylnost-kompanii> (Дата обращения: 25.06.2024 г.).

31. Нарышева А. В. Повышение операционной эффективности российских компаний / А. В. Нарышева, Д. Д. Пекишева, Е. Д. Сидорова, М. С. Худяков, Р. С. Швалёв // Финансовые рынки и банки. 2023. – №10. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/povyshenie-operatsionnoy-effektivnosti-rossiyskih-kompaniy> (Дата обращения: 25.06.2024 г.).

32. Незамайкин И. В. Влияние человеческих ресурсов на ценностное управление / И. В. Незамайкин // Вестник университета. – 2014. – № 16. – С. 197–201.

33. Незамайкин И. В. Ценностное управление – новый этап развития теории управления / И. В. Незамайкин // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2013. – № 21. – С. 8–13.

34. Незамайкин И. В. Ценностное управление и модернизация / И. В. Незамайкин // Вестник университета. – 2012. – № 17. – С. 140–144.

35. Неустроева С. В. Конкурентные стратегии компании по Майклу Портеру / С. В. Неустроева // Форум молодых ученых. – 2018. – №11-2 (27). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/konkurentnye-strategii-kompanii-po-mayklu-porteru> (Дата обращения: 24.06.2024).

36. Практика работы тренеров и консультантов в организациях / [Н. В. Ключева и др.] ; под ред. Н. В. Ключевой. – Санкт-Петербург : Речь, 2008. – 206 с. – ISBN 5-9268-0684-4.

37. Психологические тесты для профессионалов / составитель Н. Ф. Гребень. – Минск: Современная школа, 2007. – 496 с.

38. Пуденко Т. И. Ценностное управление как условие устойчивого развития систем образования / Т. И. Пуденко // В мире научных открытий. – 2010. – № 4-16(10). – С. 12–14.

39. Пурлик В. М. Управление компанией с ориентацией на рост стоимости бизнеса / В. М. Пурлик // Государственное управление.

Электронный вестник. – 2018. – №69. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-kompaniey-s-orientatsiey-na-rost-stoimosti-biznesa> (Дата обращения: 04.06.2024).

40. Сазанова С. Л. Ценностное управление в экономике 5.0 / С. Л. Сазанова, Л. Жак // Вестник университета. – 2021. – № 8. – С. 20-24. – DOI 10.26425/1816-4277-2021-8-20-24.

41. Серебрякова Г. В. Развитие ценностной парадигмы в управлении / Г. В. Серебрякова // Управление. – 2016. – Т. 4, № 2. – С. 38-43. – DOI 10.12737/20822.

42. Серебрякова Г. В. Ценностное управление : монография / Г. В. Серебрякова, И. В. Незамайкин ; Г. В. Серебрякова, И. В. Незамайкин. – Москва : ГУУ, 2010. – 136 с. – ISBN 978-5-215-02204-7.

43. Серебрякова Г. В. Ценностное управление в российских корпорациях : монография / Г. В. Серебрякова, И. В. Незамайкин ; Г. В. Серебрякова, И. В. Незамайкин. – Москва : ГУУ, 2011. – 204 с. – ISBN 978-5-215-02324-2.

44. Серебрякова Г. В. Ценность и взаимоотношения - основные категории ценностного управления / Г. В. Серебрякова // Проблемы современной экономики (Новосибирск). – 2015. – № 26. – С. 54–57.

45. Силаев Д. П. Явление самоорганизации и закон необходимости разнообразия У. Р. Эшби / Д. П. Силаев, М. А. Ганжур // Проблемы современного педагогического образования. – 2018. – №59-4. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/yavlenie-samoorganizatsii-i-zakon-neobhodimosti-raznobraziya-u-r-eshbi> (Дата обращения: 06.06.2024 г.).

46. Статинов В. В. Риск-ориентированный подход в области промышленной безопасности / В. В. Статинов, И. Р. Серых, Е. В. Чернышева, А. Н. Дегтярь // Вестник БГТУ имени В. Г. Шухова. – 2018. – №12. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/risk-orientirovannyy-podhod-v-oblasti-promyshlennoy-bezopasnosti> (Дата обращения: 04.06.2024 г.).

47. Сурат И. Л. Обеспечение конкурентоспособности в процессе управления предприятием / И. Л. Сурат // Вестник экспериментального образования. – 2018. – №1 (14). – С. 19–32.

48. Теория агентства: Основные отношения с агентом в современных фирмах // FasterCapital : [сайт]. – 2024. – URL: [fastercapital.com](https://fastercapital.com) (Дата обращения: 24.05.2024 г.).

49. Харский К. В. Ценностное управление / К. В. Харский // Управление корпоративной культурой. – 2009. – № 2. – С. 130–137.

50. Христинюк Ю. Н. Норт Дуглас Сесил и его теория институтов и институциональных изменений / Ю. Н. Христинюк // Материалы VIII Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум», 2016. – URL: <https://scienceforum.ru/2016/article/2016029405?ysclid=lw7hrrfynt175600529> (Дата обращения: 25.05.2024 г.).

51. Ценностное управление, или loyalty-менеджмент: сущность, содержание / Л. С. Шаховская, И. А. Морозова, Е. Г. Гущина [и др.]. – Волгоград : Волгоградский государственный технический университет, 2015. – 128 с. – ISBN 978-5-9948-2026-1.