



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:

77,08 % авторского текста

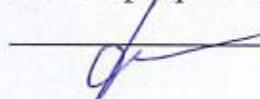
Выполнил:

студент группы ЗФ-509-114-5-1
Шабает Андрей Юрьевич

Работа *рекомендована* к защите

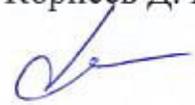
«19» 06 2025 г.

Зав. кафедрой ЭУ и П

 Корнеев Д. Н.

Научный руководитель:

кандидат педагогических наук,
зав. кафедрой ЭУ и П

Корнеев Д. Н.


Челябинск
2025

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРИБЫЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ	7
1.1 Состояние проблемы обеспечения прибыльности организации в теории и практике менеджмента	7
1.2 Корпоративная практика внедрения ценностей в управление	13
1.3 Влияние ценностного подхода на ключевые показатели прибыльности организации	20
Выводы по первой главе.....	28
ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО РЕАЛИЗАЦИИ ЦЕННОСТНОГО УПРАВЛЕНИЯ КАК ФАКТОРА ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРИБЫЛЬНОСТИ ООО «ВЕСТ ИНВЕСТ».....	31
2.1 Оценка прибыльности и анализ факторов ценности ООО «Вест Инвест»	31
2.2 Практические рекомендации по интеграции ценностного подхода в систему управления ООО «Вест Инвест» с целью обеспечения прибыльности	39
Выводы по второй главе.....	53
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	55
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	59

ВВЕДЕНИЕ

Влияние ценностного управления на прибыльность организации становится все более очевидным в условиях усложняющейся конкурентной среды, роста значимости нематериальных активов и требований к устойчивому развитию. Современные компании, стремящиеся к долгосрочной эффективности, все чаще обращаются к управлению, ориентированному на ценности, как к ключевому механизму выстраивания внутреннего единства, повышения вовлеченности персонала и укрепления отношений с заинтересованными сторонами. В отличие от традиционных моделей, фокусирующихся на операционной эффективности и краткосрочной прибыли, ценностное управление предполагает выстраивание всей организационной архитектуры – стратегии, культуры, системы мотивации и принятия решений – вокруг четко артикулированных и разделяемых корпоративных ценностей. Такая трансформация позволяет компаниям добиваться не только лояльности сотрудников и клиентов, но и устойчивого роста прибыли за счет усиления нематериальных конкурентных преимуществ.

Актуальность исследования обусловлена тем, что, несмотря на растущее внимание к ценностно-ориентированному управлению, в большинстве организаций оно остается на уровне декларативных инициатив – в виде формальных миссий, лозунгов и этических кодексов, не интегрированных в реальные управленческие процессы. Как следствие, ценности не влияют на поведение сотрудников и не становятся регуляторами организационного развития, что не позволяет реализовать их потенциал как драйвера прибыльности. Особенно остро данная проблема проявляется в условиях кризисов и стратегических сдвигов, когда компании, не обладающие устойчивой ценностной основой, теряют управляемость, сталкиваются с ростом текучести кадров и снижением доверия со стороны клиентов и партнеров. Таким образом, развитие

системы ценностного управления становится не просто имиджевым инструментом, а стратегической необходимостью, от которой напрямую зависит финансовая устойчивость и конкурентоспособность организации.

В современных условиях глобализации, цифровой трансформации и роста социальной ответственности бизнеса необходима переоценка подходов к измерению эффективности управления, включая нематериальные активы, такие как организационная культура, репутация бренда и лояльность заинтересованных сторон. При этом именно ценностное управление становится связующим звеном между этими активами и финансовыми результатами.

Степень разработанности темы в учебно-методической и научной литературе. Исследования таких авторов, как Дж. Коллинз, К. Кэмерон, Р. Каплан, Д. Нортон, Э. Шейн, П. Лунквист, Г. Хэмел, Дж. Коттер, а также отечественных ученых – А. И. Пригожина, Е. С. Яхонтовой, Г. В. Серебрянниковой, И. В. Незамайкин и др., освещают теоретические основы формирования ценностной архитектуры, ее влияние на корпоративную культуру и поведение персонала. Тем не менее, остаются слабо исследованными практические аспекты трансляции ценностей в управленческие практики и их количественная взаимосвязь с показателями прибыльности. Особенно недостаточно изучены способы оценки и интеграции ценностей в систему стратегического менеджмента организаций различного профиля – от коммерческих до бюджетных учреждений. Также слабо разработаны методики внедрения ценностного управления в российских компаниях, учитывающие особенности национальной деловой культуры, что указывает на необходимость дальнейших эмпирических и прикладных исследований в данной области.

Актуальность и недостаточная разработанность обусловили выбор **темы исследования:** «Влияние ценностного управления на прибыльность организации». Данная тема имеет стратегическое значение, так как позволяет организациям выстроить эффективные внутренние механизмы

устойчивого развития, основанные на согласованных ценностях и экономической целесообразности.

Цель исследования: теоретически обосновать влияние ценностного управления на прибыльность организации и разработать практические рекомендации по интеграции ценностного подхода в систему управления ООО «Вест Инвест».

Объект исследования: процесс обеспечения прибыльности организации.

Предмет исследования: влияние ценностного управления на прибыльность организации.

Задачи исследования:

1. Проанализировать состояние проблемы обеспечения прибыльности организации в теории и практике менеджмента.

2. Оценить корпоративную практику внедрения ценностей в управление.

3. Раскрыть влияние ценностного подхода на ключевые показатели прибыльности организации.

4. Провести оценку прибыльности и анализ факторов ценности ООО «Вест Инвест».

5. Разработать практические рекомендации по интеграции ценностного подхода в систему управления ООО «Вест Инвест» с целью обеспечения прибыльности.

Теоретико-методологической базой исследования выступили: концепции ценностного лидерства (Дж. Кузес, Б. Познер и др.), модель сбалансированной системы показателей (Р. С. Каплан и Д. Нортон), теория организационной культуры и идентичности (Э. Шейн, К. Кэмерон, Р. Куинн и др.), концепция устойчивого конкурентного преимущества (М. Портер, Дж. Барни и др.), подходы к управлению по ценностям (Р. Инглхарт, К. Бланшар, И. Анософф, Ч. Парнас, Г. Б. Клейнер,

Т. Коллер, А. И. Пригожин, Е. С. Яхонтова, Г. В. Серебрянникова, И. В. Незамайкин и др.).

Практическая значимость исследования заключается в том, что разработанные в результате проведенного исследования практические рекомендации по интеграции ценностного подхода в систему управления могут быть использованы в практике менеджмента ООО «Вест Инвест» в целях обеспечения прибыльности данной организации.

Методы исследования. В соответствии с целью и задачами в ходе данного исследования применялись теоретические методы (анализ специальной литературы, сравнение, классификация, обобщение) и эмпирические методы (наблюдение, изучение документов организации, опрос, эконометрический анализ).

База исследования: исследование проводилось в течение 2024–2025 гг. на базе общества с ограниченной ответственностью «Вест Инвест» (ООО «Вест Инвест»). Юридический адрес: 107140, г. Москва, ул. Верхняя Красносельская, д. 10.

Структура исследования. Работа включает в себя основные разделы: введение, две главы (теоретическую и практическую) с выводами по ним, заключение, список использованных источников (всего 51 источник). Работа изложена на 65 страницах. Текст иллюстрирован 4 рисунками и 6 таблицами.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРИБЫЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Состояние проблемы обеспечения прибыльности организации в теории и практике менеджмента

Обеспечение прибыльности организации издавна рассматривается как краеугольный камень теории и практики менеджмента. Однако в условиях динамично изменяющейся внешней среды, нестабильных рынков, цифровой трансформации и роста значимости нематериальных активов традиционные подходы к обеспечению прибыли теряют универсальность. Меняется сама природа факторов, влияющих на экономические результаты: от приоритета операционной эффективности и контроля издержек акцент смещается в сторону стратегической гибкости, способности к инновациям, формирования прочных связей с заинтересованными сторонами и развития внутренней организационной среды. Прибыль перестает быть исключительно следствием ресурсных преимуществ и все чаще выступает результатом интеграции культуры, ценностей, знаний и социального капитала [29].

Теоретическая база проблемы включает в себя широкий спектр подходов: от классических экономических теорий, таких как концепции Ф. Тейлора, А. Слоуна, П. Друкера, до современных моделей ценностно-ориентированного менеджмента и устойчивого развития. При этом наблюдается противоречие между декларативной ориентацией на долгосрочную стоимость и реальной управленческой практикой, в которой доминирует краткосрочный финансовый результат. На этом фоне все более актуальными становятся научные исследования, направленные на выявление скрытых источников прибыли, включая особенности

корпоративной культуры, системы мотивации, лидерства и механизмов принятия решений.

В научной и прикладной литературе понятие прибыльности организации представляет собой не только количественную характеристику финансового результата, но и сложное экономико-управленческое явление, включающее в себя ряд смежных категорий. Для более глубокого понимания сущности проблемы обеспечения прибыльности организации целесообразно рассмотреть понятийное поле, выделив ключевые семантически близкие понятия и проанализировав их эволюцию и использование в контексте управленческой мысли.

Одним из важнейших терминов, в контексте обозначенной проблематики, выступает «*прибыль*» – экономическая категория, отражающая разницу между совокупными доходами и совокупными затратами предприятия за определенный период. Термин уходит корнями в античную экономику: в трактатах Ксенофонта и позднее в сочинениях Аристотеля уже упоминалась идея превышения результата над затраченным. Однако в систематизированном виде понятие прибыли закрепились в политической экономии XVIII–XIX веков, в трудах А. Смита и Д. Рикардо, где оно приобрело центральное значение в анализе капиталистического производства [41]. В современной интерпретации прибыль является не только источником самофинансирования, но и показателем эффективности менеджмента.

В логической связке с прибылью находится понятие «*доход*», которое, в отличие от прибыли, обозначает совокупный объем всех денежных поступлений организации, не учитывая понесенные расходы. Это понятие исторически сформировалось в русской экономической терминологии XVIII века и широко применялось в бюджетной и торговой отчетности. Доход является предшествующим условием формирования прибыли, его потенциалом. Однако с управленческой точки зрения он не

позволяет судить об эффективности деятельности, а лишь о масштабе хозяйственного оборота [39].

Следующим понятием, расширяющим понимание прибыльности, является «*маржа*» – термин, заимствованный из французской торгово-финансовой практики. Первоначально он обозначал разницу между ценой закупки и ценой продажи товара. В XX веке маржа трансформировалась в аналитическую категорию, отражающую уровень прибыльности на единицу продукции, направления бизнеса или клиента. В отличие от прибыли, она используется для более точечной оценки рентабельности отдельных элементов деятельности и позволяет оптимизировать ассортиментную и ценовую политику предприятия [40].

Завершает логическую цепочку понятий, связанных с проблематикой прибыльности организации, категория «*рентабельность*», представляющая собой относительный показатель экономической эффективности, выражаемый в процентах. В отличие от прибыли и дохода, рентабельность позволяет сравнивать предприятия разного масштаба и учитывать отдачу на вложенные ресурсы. В научной литературе XX века рентабельность получила статус универсального критерия оценки производственной и инвестиционной эффективности, а также основы для стратегического планирования. Рентабельность акцентирует не абсолютную, а относительную сторону прибыльности организации и делает возможным ее количественное сопоставление [20].

На основании рассмотренного терминологического поля заявленной проблемы можно заключить, что прибыльность организации – это комплексная характеристика ее хозяйственной деятельности, сочетающая в себе показатели объема (доход), избыточности результата (прибыль), удельной ценовой эффективности (маржа) и относительной продуктивности ресурсов (рентабельность). Обобщенное определение прибыльности, сформулированное на основе экономического словаря под ред. А. И. Архипова [51], сводится к следующему: это способность

предприятия получать устойчивый экономический результат, превышающий затраты, на основе рационального использования ресурсов и эффективного управления.

Продолжая рассуждение о понятийной структуре и семантических основаниях проблемы обеспечения прибыльности, закономерным становится переход к историографическому анализу проблемы. Историко-научный подход позволяет выявить логику эволюции управленческих представлений о прибыльности как центральной цели и критерии успешности организации, а также проследить, каким образом изменялись способы ее достижения под воздействием социально-экономических, технологических и идеологических факторов. История управления демонстрирует, что понятие прибыльности никогда не было статичным – оно претерпевало качественные трансформации, отражавшие смену парадигм в теории и практике менеджмента.

Первый этап становления представлений о прибыльности охватывает период доиндустриальной экономики и характеризуется фрагментарным осмыслением прибыли как торговой или землевладельческой выгоды. В эпоху античности и Средневековья экономическая деятельность рассматривалась преимущественно в морально-религиозном контексте, а прибыль нередко подвергалась осуждению как проявление корысти. Тем не менее, в трактатах Ксенофонта и Аристотеля можно обнаружить зачатки рационального понимания избыточной ценности, а в работах схоластов XIII–XIV веков (например, Фомы Аквинского) впервые появляется попытка обоснования справедливой прибыли как вознаграждения за риск и труд [44]. Этот период важен как интеллектуальная предыстория более зрелых экономических концепций.

Формирование систематического подхода к прибыльности происходит в эпоху становления капитализма – во второй половине XVIII и в XIX веке. Становление классической школы политической экономии (А. Смит, Д. Рикардо, Ж.-Б. Сэй, К. Маркс и др.) ознаменовало переход к

аналитическому пониманию прибыли как производного результата обмена, труда и капитала. В этот период прибыль осмысливается в первую очередь как функция производственных отношений и становится центральным объектом научного анализа. Особенно значим в этом контексте вклад К. Маркса, который рассматривал прибыль как превращенную форму прибавочной стоимости. Несмотря на идеологическую окраску, его подход оказал существенное влияние на экономическую мысль XX века, включая теории капиталооборота и анализа издержек [2].

Следующий этап охватывает конец XIX – первую половину XX века и связан с институционализацией управления как самостоятельной науки. В рамках этого периода возникают первые научные школы менеджмента: научная организация труда Ф. Тейлора, административная школа А. Файоля, а также психологическая школа Э. Мэйо. Прибыльность здесь начинает восприниматься не просто как экономическая категория, а как результат эффективного управления трудом, структурой, ресурсами и человеческими отношениями. Этот поворот от внешнеэкономического к внутреннеуправленческому пониманию заложил основы современного подхода к прибыли как управляемому параметру. Особенно важно то, что на этом этапе появляется идея о том, что эффективность – а значит, и прибыль – зависит не только от производства, но и от организационной среды, что предвосхищает дальнейшие теории мотивации и корпоративной культуры [28].

Период второй половины XX века ознаменован дальнейшей дифференциацией научных подходов и концептуализацией прибыльности в рамках стратегического, системного и гуманистического менеджмента. В 1950–1980-х годах прибыльность рассматривалась через призму долгосрочного планирования и стратегического позиционирования (И. Ансофф, П. Друкер, М. Портер и др.). Появляются концепции устойчивого конкурентного преимущества, в которых прибыль становится не самоцелью, а производной от способности организации создавать

уникальную ценность. В это же время в теорию входят идеи социальной ответственности, корпоративной этики и сбалансированной системы показателей (Р. Каплан и Д. Нортон), согласно которым прибыль не может рассматриваться вне контекста удовлетворения интересов всех стейкхолдеров. Здесь прибыльность все более ассоциируется с системной эффективностью, инновационностью и способностью адаптироваться к изменяющейся среде [26].

Современный этап, начиная с 1990-х годов и по настоящее время, характеризуется переходом к ценностно-ориентированному управлению. Под влиянием глобализации, цифровизации, развития нематериальных активов и роста значимости человеческого капитала, прибыльность переосмысливается как следствие эффективного взаимодействия внутри организации, высокой адаптивности и доверия. В этой парадигме ключевую роль начинает играть внутренняя согласованность: согласие между декларируемыми и реально действующими ценностями, между целями сотрудников и стратегией компании. Прибыль, таким образом, все чаще трактуется как результат согласованного поведения в условиях высокой неопределенности и динамики. Устойчивость прибыли теперь зависит не столько от внешнего спроса, сколько от способности организации выстраивать прочные внутренние системы – от культуры и командной работы до лидерства и инновационных механизмов [27].

Таким образом, анализ состояния проблемы обеспечения прибыльности организации в теории и практике менеджмента позволил выявить, что прибыльность является сложной интегративной категорией, охватывающей как абсолютные, так и относительные показатели финансовой результативности (прибыль, доход, маржа, рентабельность), и тесно связанной с качеством управленческих решений и организационного взаимодействия. Эволюция научных представлений о прибыльности – от этико-религиозных интерпретаций к стратегическим моделям ценностно-ориентированного управления – свидетельствует о переходе акцентов с

внешнеэкономических условий к внутренним факторам, включая человеческий капитал, корпоративную культуру и командную работу. Современный этап развития менеджмента подтверждает, что устойчивое обеспечение прибыльности организации невозможно без системной координации ценностей, целей и деятельности всех участников организационного процесса, что открывает новые горизонты для практического внедрения моделей прибыльности, основанных на глубокой интеграции экономических и поведенческих компонентов.

1.2 Корпоративная практика внедрения ценностей в управление

Мы выяснили, что обеспечение прибыльности организации – это совокупный результат взаимодействия прибыли, дохода, маржи и рентабельности; через историографию проследили ее эволюцию от моральных оценок до стратегически ценностно-ориентированного управления. Следующим шагом в рамках темы нашего исследования представляется исследование понятия «ценность» – от его возникновения до современной классификации. Чтобы это сделать последовательно, важно выстроить логическую линию: сначала определить, что такое ценности как философско-экономическая категория, затем обозначить этапы ее исторического развития и завершить обзор актуальными системами классификации.

Понятие «ценность» в научно-философской традиции сформировалось в XVIII–XIX веках, когда термин «*value*» активно обсуждали в политэкономии и немецкой философии. Оно возникло как категория, отделившая моральные суждения о том, что «должно быть», от описания объективных фактов. В этот период началось становление аксиологии – как самостоятельной области знания, включая дискуссию о

сущности ценностей, их источниках и природе. В XIX веке философ Ф. Ницше первым употребил множественное число «ценности» для обозначения множества субъективных моральных ориентиров, что открыло путь к рассмотрению ценностей как социально и культурно конструируемых феноменов [12].

Со временем подход к ценностям сместился от философского анализа к междисциплинарным исследованиям. Уже в XX веке социологи, антропологи и психологи начали систематизировать ценности с учетом культурных и поведенческих ориентаций. Так, Ф. Клакхон и Ф. Стродтбек (1961) предложили теорию ориентаций, выделив универсальные измерения (время, природа, человеческая природа, активность, социальные отношения), фиксирующие культурные различия в ценностных предпочтениях [22]. В это же время М. Рокич разработал инструментальную классификацию ценностей – терминальные (конечные цели) и инструментальные (средства достижения) – закрепив их в Rokeach Value Survey [43].

Следующим этапом стало появление теории Ш. Шварца, который выделил десять базовых универсальных ценностей, определяющих мотивации во всех культурах и организованных в спиральную модель (например, самопревосхождение, сохранение, открытость переменам). Эта модель продолжила линии универсальности и культурных измерений, ранее очерченных Ф. Клакхоном и М. Рокичем (рисунок 1).



Рисунок 1 – Структура универсальных ценностей по Ш. Шварцу

На современном этапе классификации ценностей опираются на три направления: феноменологическое (сосредоточенное на субъективной важности для личности), культурное (ориентации, отличия между сообществами) и прикладное (ценности организаций и управленческие практики). Эти системы ищут не только универсальные ценности, но и учитывают их функцию в конкретных контекстах, будь то управление, организационные культуры или социальная динамика.

Понятие ценности прошло развитие от утилитарного и философского осмысления до сложных междисциплинарных моделей, позволяющих анализировать, измерять и управлять ценностями на индивидуальном, культурном и организационном уровнях. Это позволяет использовать ценности не только как объект теоретического исследования, но и как инструмент повышения эффективности, включая прибыльность организации через формирование единой ценностной среды и укрепление корпоративной культуры [6].

Начиная с аксиологических основ и переходя к практическому содержанию, следует подчеркнуть, что ценности выступают не просто декларативным элементом, а фундаментом, задающим направление и

смысл управленческой деятельности. Модель ценностно-ориентированного управления (Value-Based Management), описанная в исследованиях международной консалтинговой компании McKinsey & Company, предполагает интеграцию ценностей в процесс стратегического выбора, систему целей, бюджеты и системы мотивации. Это обусловлено тем, что ценности формируют общий контекст, в котором управленческие решения приобретают не только экономический, но и смысловой характер [5].

Переходя к аспекту лидерского поведения, становится очевидным, что ключевую роль играет пример руководителя. Как отмечается в аналитическом обсуждении практики ювелирного ритейлера «Beaverbrooks», только «*live and breathe your values*» – проживание ценностей руководителем – способно вдохновить команду [15]. Такое лидерство создает доверие, укрепляет идентичность сотрудников и стимулирует их участие в реализации корпоративных целей. В этом контексте ценности становятся частью корпоративной нравственности, формируя стратегический стержень, позволяющий выдерживать давление кризисных изменений.

Вслед за этим ценности начинают выступать в роли регулятора ожидаемого поведения как внутри, так и вне организации. Согласно обзору на Investopedia, система ценностей способствует выстраиванию предсказуемого и согласованного поведения менеджеров и подчиненных, обеспечивая взаимопонимание и способствуя развитию продуктивной среды [32]. Отсюда следует, что внедрение ценностей способствует не только укреплению корпоративной культуры, но и формированию этически обоснованного поведения как нормы – что в свою очередь снижает операционные и репутационные риски.

Также следует обратить внимание, что внедрение ценностного управления способствует улучшению процессов найма и удержания сотрудников. Исследования PassioHR и другие профессиональные обзоры

свидетельствуют, что ценностно-ориентированное привлечение кадров повышает мотивацию и вовлеченность, а, следовательно, снижает текучесть и повышает производительность труда [4]. Это выстраивает прямую связь с экономическими результатами: вовлеченные, разделяющие ценности работники становятся драйверами устойчивой прибыли.

Систематически интегрируя ценности в корпоративную стратегию, организационную культуру и повседневные практики менеджмента, компании формируют условия для повышения когнитивной и эмоциональной вовлеченности персонала. Это, в свою очередь, укрепляет доверие между сотрудниками, формирует ясную систему ориентиров и снижает неопределенность в принятии решений. Подобный методологический подход делает ценности неотъемлемым элементом системы управления, повышающим адаптивность, устойчивость и прибыльность бизнеса.

Внедрение ценностей в управление в наши дни обретает стратегическое значение: оно создает основу для доверия, усиливает мотивацию и выстраивает эффективную управленческую экосистему. Именно через ценностную линзу организация способна перейти от декларативности к устойчивому и этически обоснованному управлению, что обеспечивает качественный уровень долгосрочной прибыли и конкурентоспособности.

Перейдем к практическому измерению: конкретным примерам успешного внедрения ценностно ориентированного подхода в крупных организациях. Это позволит увидеть, как ценности трансформируют поведение организации, укрепляют культуру и приводят к заметным результатам.

Так, опыт розничного гиганта «Zappos» демонстрирует модель внедрения корпоративных ценностей не как деклараций, а как принципов повседневного взаимодействия: ценность «*доставлять WOW-впечатления от сервиса*» пронизывает все уровни – от найма сотрудников до

обслуживания клиентов. Такой подход породил высокую вовлеченность, устойчивую лояльность как персонала, так и клиентов [18]. Перенос акцента на культурное соответствие и доверие дало ощутимые результаты именно благодаря системному внедрению ценностей в HR-процессы и менеджмент. Аналогично, в «Meta»* (*ранее «Facebook» – признана иноагентом на территории РФ) система 360°-обратной связи, основанная на ценностях открытости и справедливости, позволяет усилить прозрачность коммуникации и повысить мотивацию сотрудников [18]. Это пример, когда ценностная основа напрямую формирует механизмы роста эффективности труда.

Интересен случай Microsoft под руководством С. Надэллы, который трансформировал корпоративную культуру с *«мы все знаем»* на *«учимся всю жизнь»*. Благодаря акценту на рост и осознанность ценностей компания вышла на новые уровни инновационности: возникли Agile-структуры, активизировалась обратная связь, открылось пространство для технологических прорывов [18].

Стриминговый сервис фильмов и сериалов «Netflix» привнес ценности свободы и ответственности в систему управления. Отказ от строгих правил и доверие сотрудникам проявились в гибких условиях работы и автономии, что усилило вовлеченность и креативность. Тут ценности воплощены не в документах, а в реальной организации труда [18].

Не менее показателен опыт IBM, который через ценностную инициативу «IBM Values Initiative» связал цели сотрудников с миссией компании. Уже через два года метрики эффективности труда и доходности на одного сотрудника выросли на 24 % и 20 % соответственно, что демонстрирует прямую связь между ценностями, вовлеченностью и финансовым результатом [33].

Наконец, Toyota, с ее «The Toyota Way», демонстрирует глубинную интернализацию ценностей: принципы непрерывного улучшения и

уважения к людям встроены в каждую операцию, что позволило компании стать мировой вехой в производственных системах и управлении качеством [25].

Эти примеры подтверждают, что ценностное управление становится успешным тогда, когда ценности интегрируются в культуру, лидерство и процессы компании, а не остаются на уровне формулировок. Практическая реализация ценностей через HR-политики, методы управления, организационные практики и инновационные подходы приводит не только к улучшению климата внутри коллектива, но и к конкретным экономическим результатам: росту вовлеченности, снижению текучести, повышению производительности и финансовых показателей.

Таким образом, оценка корпоративной практики внедрения ценностей в управление позволяет заключить, что ценностно ориентированный подход не только усиливает стратегическую устойчивость организаций, но и формирует внутреннюю культуру доверия, ответственности и высокой вовлеченности персонала. Теоретическое осмысление значимости ценностей в управлении, дополненное анализом их истории и классификации, показывает, что именно через интеграцию ценностных установок в систему лидерства, повседневные практики и механизмы мотивации достигается согласованность целей сотрудников и компании. Рассмотренные примеры (Zappos, Microsoft, Netflix, Toyota, IBM и др.) подтверждают, что глубоко интернализированные ценности, реализуемые в управленческих решениях и организационной культуре, служат не декларацией, а реальным источником конкурентных преимуществ, приводя к росту инновационности, производительности и долгосрочной прибыльности.

1.3 Влияние ценностного подхода на ключевые показатели прибыльности организации

Ценностно-ориентированное управление на современном этапе развития теории и практики менеджмента рассматривается как одна из ключевых парадигм формирования устойчивой и эффективной внутренней среды организации. Его актуальность обусловлена как возрастанием значимости нематериальных ресурсов в обеспечении конкурентных преимуществ, так и необходимостью создания целостной системы согласованных отношений между всеми участниками организационного процесса. В условиях растущей неопределенности внешней среды, ускорения цифровой трансформации и трансформации трудовых отношений именно ценности становятся тем стабильным основанием, которое позволяет организациям сохранять целостность, управляемость и адаптивность [21].

Под ценностным управлением в научной литературе понимается такая система руководства и организационного влияния, в которой ключевые управленческие решения, поведенческие стандарты и стратегические приоритеты формируются и реализуются в соответствии с декларируемыми и разделяемыми участниками корпоративными ценностями. Это определение подчеркивает, что речь идет не о поверхностных декларациях, а о системно встроенном механизме, влияющем на управленческую культуру, структуру мотивации, коммуникации и нормы взаимодействия. Содержание и направление ценностного управления во многом определяется типом организационной культуры, стилем лидерства и уровнем зрелости системы внутренней координации [7].

Одним из важнейших эффектов внедрения ценностного подхода становится укрепление психологической безопасности внутри организации. Сотрудники, работающие в среде, где действуют

предсказуемые и разделяемые ценности – такие как уважение, поддержка, ответственность, взаимное признание – демонстрируют более высокий уровень вовлеченности, инициативности и готовности к сотрудничеству. Как отмечают Э. Эдмондсон и другие исследователи, психологическая безопасность является ключевым условием для реализации креативного потенциала персонала и внедрения инноваций. Ценности начинают выполнять функцию внутреннего стабилизатора, способствующего снижению конфликтности, росту доверия и формированию командного взаимодействия на основе принципов добровольного включения и общей цели [50].

Системно закрепленные ценности обеспечивают согласованность управленческих практик и повседневного поведения сотрудников, что выражается в уменьшении деструктивных транзакционных издержек, связанных с недоверием, дублированием функций, сопротивлением изменениям и скрытыми формами саботажа. В условиях высокой организационной турбулентности именно такие внутренние издержки часто становятся ключевым барьером к устойчивому развитию [8]. Следовательно, ценностное управление не только повышает морально-психологический климат, но и способствует рационализации внутренних процессов, оптимизации коммуникационных каналов и снижению затрат, не связанных напрямую с производством.

Особое значение ценностный подход приобретает в построении системы нематериальной мотивации. Современные исследования подтверждают, что материальное вознаграждение, оставаясь важным, уже не является доминирующим фактором удержания и вовлечения сотрудников. На первый план выходит потребность в смысле, признании, возможности реализовывать себя в согласии со своими внутренними убеждениями. Ценностное управление, предоставляя такую возможность, позволяет организациям формировать более устойчивые и продуктивные трудовые отношения, основанные на внутренней мотивации и лояльности

персонала. Это особенно важно в условиях смены поколений и возрастания доли работников с высокой чувствительностью к вопросам социальной справедливости, экологической ответственности и этики бизнеса [48].

Кроме того, внутреннее согласование целей организации и индивидуальных ориентаций сотрудников способствует созданию среды, в которой каждый участник чувствует сопричастность к общему делу и может соотносить свою деятельность с более широким контекстом корпоративной миссии [10]. Это создает эффект смысловой консолидации, когда организация начинает действовать как единый организм, в котором личные цели не противопоставляются коллективным, а наоборот – поддерживают и усиливают их. Такая внутренняя синергия обеспечивает высокий уровень адаптивности в условиях изменений, так как позволяет мобилизовать внутренние ресурсы без принуждения, на основе внутренней убежденности и согласия.

Важно подчеркнуть, что устойчивость внутренней среды, сформированной через ценности, проявляется не только в стабильности, но и в способности организации к саморегуляции. В условиях внешних кризисов и неопределенности именно ценности обеспечивают основу для быстрой переориентации, принятия решений «на местах», гибкости процедур и минимизации бюрократии. Организация, обладающая ценностной архитектурой, менее зависима от вертикального управления и может развиваться по модели распределенного лидерства, когда ответственность и полномочия делегируются на те уровни, где генерируется реальная ценность [30].

Известно, что именно показатели прибыльности позволяют объективно судить об устойчивости внутренней среды организации, ее финансовом состоянии, эффективности ее бизнес-модели, конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности. В современных условиях цифровизации экономики и глобализации рынков

значение данных индикаторов возрастает, так как они становятся не только инструментом внутреннего контроля и оценки, но и внешнего позиционирования компании.

В научной литературе и нормативной практике различают абсолютные и относительные показатели прибыльности. К абсолютным относят:

- валовую прибыль;
- операционную прибыль;
- прибыль до налогообложения;
- чистую прибыль [24].

Эти показатели выражаются в денежном исчислении и демонстрируют итоговую эффективность деятельности за определенный период. Однако в силу своей зависимости от масштабов бизнеса, они не позволяют проводить сопоставления между организациями различных размеров или отраслевой принадлежности. Поэтому особую значимость приобретают относительные показатели, отражающие соотношение прибыли к определенной базе – выручке, активам, капиталу, затратам. Эти коэффициенты позволяют оценить уровень рентабельности деятельности, эффективность использования ресурсов и уровень финансовой устойчивости [24].

Одним из наиболее универсальных и широко применяемых показателей прибыльности организации является рентабельность продаж (ROS), которая показывает долю прибыли в выручке от реализации продукции. Она отражает эффективность ценообразования, контроль над затратами и способность компании превращать доходы в прибыль [3].

Вторым по значимости является рентабельность активов (ROA), характеризующая эффективность использования всего имущественного потенциала организации. Ее высокий уровень свидетельствует о способности организации получать прибыль с меньшими объемами вложенных ресурсов [3].

Немаловажным является показатель рентабельности собственного капитала (ROE), который интересует, прежде всего, инвесторов и собственников: он показывает, насколько эффективно используется вложенный капитал с точки зрения получения прибыли [3].

Следует отметить также такой показатель, как EBITDA (прибыль до вычета процентов, налогов, износа и амортизации), который используется для оценки операционной эффективности бизнеса без учета влияния налоговой политики, финансовой структуры и инвестиционной стратегии. Он особенно востребован при сравнении организаций в инвестиционной практике [3].

Вместе с тем внимание также уделяется показателям экономической добавленной стоимости (EVA), которая оценивает способность организации создавать дополнительную стоимость сверх издержек на капитал, а также маргинальному доходу, отражающему разницу между выручкой и переменными затратами. Все эти показатели дополняют друг друга, формируя многомерную картину прибыльности и предоставляя возможность для комплексного анализа и принятия обоснованных управленческих решений [3].

В целях систематизации представленных индикаторов в таблице ниже приведена их краткая характеристика с указанием формулы расчета, экономического содержания и области применения (таблица 1).

Таблица 1 – Ключевые показатели прибыльности организации

Показатель	Формула расчета	Экономическое содержание	Область применения
Чистая прибыль	Выручка – Себестоимость – Налоги – Прочие расходы	Финансовый итог всей деятельности за период	Базовая оценка эффективности, показатель доходности
Рентабельность активов	(Чистая прибыль / Средняя сумма активов) × 100 %	Эффективность использования совокупных активов	Общая оценка деловой активности

Продолжение таблицы 1

Рентабельность капитала	(Чистая прибыль / Собственный капитал) × 100 %	Эффективность использования вложенного капитала	Интерес инвесторов и акционеров
Прибыль до вычета процентов, налогов, износа и амортизации	Операционная прибыль + Амортизация + Износ	Доходность от основной деятельности без учета финансовых факторов	Сравнительный анализ, инвестиционная оценка
Экономическая добавленная стоимость	Чистая операционная прибыль – Стоимость капитала	Способность компании создавать дополнительную стоимость	Оценка создания акционерной ценности
Маржинальный доход	Выручка – Переменные затраты	Прибыль на покрытие постоянных расходов и формирование прибыли	Анализ безубыточности, краткосрочное планирование

Выбор конкретных показателей прибыльности, представленных в таблице 1, зависит от целей анализа, отраслевой специфики и уровня детализации управления. Их регулярный мониторинг, сопоставление с отраслевыми эталонами и динамический анализ позволяют руководству выявлять точки роста, оптимизировать бизнес-процессы и вырабатывать меры по повышению финансовой результативности. В этом контексте ключевые показатели прибыльности становятся не только инструментом контроля, но и стратегическим ориентиром при формировании долгосрочных целей устойчивого развития организации.

С учетом того, что показатели прибыли, рентабельности, операционной эффективности и добавленной стоимости отражают не только результат экономических операций, но и качество управленческих решений, внедрение ценностно-ориентированной модели управления

начинает играть стратегически важную роль. Современные исследования подтверждают, что именно ценности, закрепленные в корпоративной культуре, трансформируются в поведенческие паттерны сотрудников и управленцев, формируя предпосылки для устойчивого роста финансовых показателей [17].

Прежде всего, влияние ценностного подхода проявляется в улучшении показателя чистой прибыли за счет оптимизации внутренних процессов. Сотрудники, разделяющие общие ценности организации – такие как ответственность, прозрачность, ориентация на результат – демонстрируют высокую степень вовлеченности, самоконтроля и заинтересованности в конечных результатах. Это позволяет сократить неэффективные трудозатраты, снизить уровень ошибок и брака, а также повысить производительность [17].

Ценностный подход оказывает положительное влияние и на рентабельность продаж. Продукты и услуги, создаваемые в рамках организации с выраженной клиентоориентированной ценностной позицией, как правило, обладают более высокой добавленной стоимостью. Это обусловлено тем, что в центре внимания находится не только функциональность, но и удовлетворение глубинных потребностей клиента, включая доверие, устойчивость и этическое соответствие. Организация, реализующая ценности на уровне продукта, формирует устойчивую клиентскую базу, обеспечивает повторные покупки и возможность реализации ценовой премии, что непосредственно сказывается на росте маржи [16].

Отдельного внимания заслуживает влияние ценностного управления на показатель рентабельности активов. Организация, действующая на основе четко сформулированных ценностей, как правило, более эффективно использует ресурсы, так как в ней отсутствует избыточное дублирование функций, проявляется высокая степень саморегуляции, а решения принимаются с учетом долгосрочной устойчивости. Это

позволяет не только повышать оборачиваемость активов, но и минимизировать потери, связанные с нерациональным использованием имущества и инвестиций. Кроме того, акцент на ценности устойчивого развития способствует внедрению экологических и энергосберегающих решений, которые, в перспективе, также снижают издержки и увеличивают доход на единицу ресурса [37].

Что касается показателя рентабельности капитала, его рост обеспечивается через укрепление лояльности и снижение текучести персонала. Когда сотрудники ощущают смысл своей работы, осознают ее соответствие личным и корпоративным ценностям, они становятся более стабильными и эффективными. Это приводит к сокращению затрат на найм и адаптацию, формированию «длинного» цикла продуктивности одного работника и накоплению уникальных компетенций внутри организации [37].

Значимое влияние ценности оказывают и на показатель EBITDA, отражающий операционную эффективность организации. Снижение транзакционных издержек, связанных с отсутствием прозрачности, конфликтами, бюрократией и неэффективной мотивацией, напрямую сказывается на величине прибыли до вычета амортизации и налогов. Кроме того, ориентация на ценности в управлении снижает риск принятия неэтичных решений, которые могут привести к штрафам, судебным издержкам или репутационным потерям – а это критически важно для стабильности показателей EBITDA в долгосрочной перспективе [9].

Наконец, в контексте показателя экономической добавленной стоимости, ценностный подход играет ключевую роль как генератор нематериальных активов. Репутация, доверие клиентов, социальный капитал, корпоративная идентичность и высокая вовлеченность сотрудников становятся той добавленной стоимостью, которая не может быть отражена в стандартных финансовых отчетах, но прямо влияет на способность организации генерировать прибыль, превышающую

стоимость капитала. Именно через ценности компания создает долгосрочные конкурентные преимущества, которые превращаются в финансовую устойчивость.

Таким образом, влияние ценностного подхода на ключевые показатели прибыльности организации проявляется в системном повышении эффективности всех уровней управления и устойчивости бизнес-процессов. Ценности, будучи интегрированы в управленческую культуру, структуру мотивации и повседневную практику взаимодействия, способствуют снижению внутренних издержек, росту вовлеченности персонала и формированию долгосрочных отношений с клиентами и партнерами. Это, в свою очередь, отражается на улучшении таких критически значимых финансовых индикаторов, как чистая прибыль, рентабельность активов и капитала, маржинальный доход и экономическая добавленная стоимость. Ценностное управление позволяет трансформировать корпоративную среду в ресурс устойчивой прибыльности, где финансовые результаты становятся отражением не только рациональных решений, но и осознанного этического выбора в стратегическом развитии организации.

Выводы по первой главе

1. Анализ состояния проблемы обеспечения прибыльности организации в теории и практике менеджмента позволил выявить, что прибыльность является сложной интегративной категорией, охватывающей как абсолютные, так и относительные показатели финансовой результативности (прибыль, доход, маржа, рентабельность), и тесно связанной с качеством управленческих решений и организационного взаимодействия. Эволюция научных представлений о прибыльности – от

этико-религиозных интерпретаций к стратегическим моделям ценностно-ориентированного управления – свидетельствует о переходе акцентов с внешнеэкономических условий к внутренним факторам, включая человеческий капитал, корпоративную культуру и командную работу. Современный этап развития менеджмента подтверждает, что устойчивое обеспечение прибыльности организации невозможно без системной координации ценностей, целей и деятельности всех участников организационного процесса, что открывает новые горизонты для практического внедрения моделей прибыльности, основанных на глубокой интеграции экономических и поведенческих компонентов.

2. Оценка корпоративной практики внедрения ценностей в управление показала, что ценностно ориентированный подход не только усиливает стратегическую устойчивость организаций, но и формирует внутреннюю культуру доверия, ответственности и высокой вовлеченности персонала. Теоретическое осмысление значимости ценностей в управлении, дополненное анализом их истории и классификации, показывает, что именно через интеграцию ценностных установок в систему лидерства, повседневные практики и механизмы мотивации достигается согласованность целей сотрудников и компании. Рассмотренные примеры (Zappos, Microsoft, Netflix, Toyota, IBM и др.) подтверждают, что глубоко интернализированные ценности, реализуемые в управленческих решениях и организационной культуре, служат не декларацией, а реальным источником конкурентных преимуществ, приводя к росту инновационности, производительности и долгосрочной прибыльности.

3. Влияние ценностного подхода на ключевые показатели прибыльности организации проявляется в системном повышении эффективности всех уровней управления и устойчивости бизнес-процессов. Ценности, будучи интегрированы в управленческую культуру, структуру мотивации и повседневную практику взаимодействия,

способствуют снижению внутренних издержек, росту вовлеченности персонала и формированию долгосрочных отношений с клиентами и партнерами. Это, в свою очередь, отражается на улучшении таких критически значимых финансовых индикаторов, как чистая прибыль, рентабельность активов и капитала, маржинальный доход и экономическая добавленная стоимость. Ценностное управление позволяет трансформировать корпоративную среду в ресурс устойчивой прибыльности, где финансовые результаты становятся отражением не только рациональных решений, но и осознанного этического выбора в стратегическом развитии организации.

ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО РЕАЛИЗАЦИИ ЦЕННОСТНОГО УПРАВЛЕНИЯ КАК ФАКТОРА ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРИБЫЛЬНОСТИ ООО «ВЕСТ ИНВЕСТ»

2.1 Оценка прибыльности и анализ факторов ценности ООО «Вест Инвест»

В рамках исследования, направленного на оценку влияния ценностного подхода в управлении на прибыльность организационной деятельности, практический анализ будет осуществлен на примере ООО «Вест Инвест». Это позволит понять, каким образом внедрение ценностно-ориентированных управленческих практик может усилить финансовый результат и устойчивость деятельности конкретной организации. На первом этапе практической работы дадим общую характеристику рассматриваемой организации, включая ключевые сведения о юридическом статусе, истории развития, современном положении и организационной структуре управления.

ООО «Вест Инвест» является действующим юридическим лицом, зарегистрированным 5 августа 2014 года при Межрайонной инспекции Федеральной налоговой службы №46 по Москве. Организационно-правовая форма – общество с ограниченной ответственностью, юридический адрес: город Москва, Верхняя Красносельская ул., д. 10, корпус 1, кв. 122.

Уставной капитал рассматриваемой организации составляет 30 000 рублей, генеральным директором с момента учреждения значится Лямина Вера Георгиевна. Среднесписочная численность персонала остается минимальной (6 человек), что отражает компактный формат организации и централизованный характер управления.

История создания ООО «Вест Инвест» показывает, что деятельность организации с самого начала строилась на посредничестве при купле-продаже нежилой недвижимости, впоследствии расширяя спектр деятельности за счет дополнительных направлений. Основной профиль рассматриваемой организации – оказание посреднических услуг за вознаграждение или на договорной основе.

Современный статус ООО «Вест Инвест» можно охарактеризовать как малую, узкоспециализированную организацию с устойчивой структурой собственности – единоличным учредителем и генеральным директором остается одно лицо. Это обеспечивает высокую степень контроля и мобильности при принятии управленческих решений, но одновременно ограничивает возможности расширения масштабов деятельности и потенциал роста.

Структурно рассматриваемая организация представлена централизованной моделью управления, основанной на прямой вертикальной иерархии, где все критические решения, финансовую политику и взаимодействие с ключевыми стейкхолдерами формирует генеральный директор. Присутствие разделенных бизнес-единиц (офисы в 3 городах: Екатеринбург, Челябинск, Уфа) означает, что операционное управление распределено на трех линейных руководителей. При этом офисы не имеют постоянного штата сотрудников, все работники, кроме руководителей, привлекаются на условия договоров о выполнении услуг (не трудовых).

Общая характеристика ООО «Вест Инвест» показывает, что данная организация представляет собой малое специализированное общество с ограниченной ответственностью, функционирующее в сегменте посреднических услуг на рынке коммерческой недвижимости Москвы, Екатеринбурга, Челябинска и Уфы. За время существования организация сохранила высокую рентабельность и централизованное управление, в то время как ее узкий масштаб деятельности и ограниченная структурная

гибкость создают особые вызовы для внедрения ценностных практик и масштабирования при обеспечении устойчивой прибыльности.

На следующем этапе была проведена оценка прибыльности ООО «Вест Инвест» (рисунок 2).

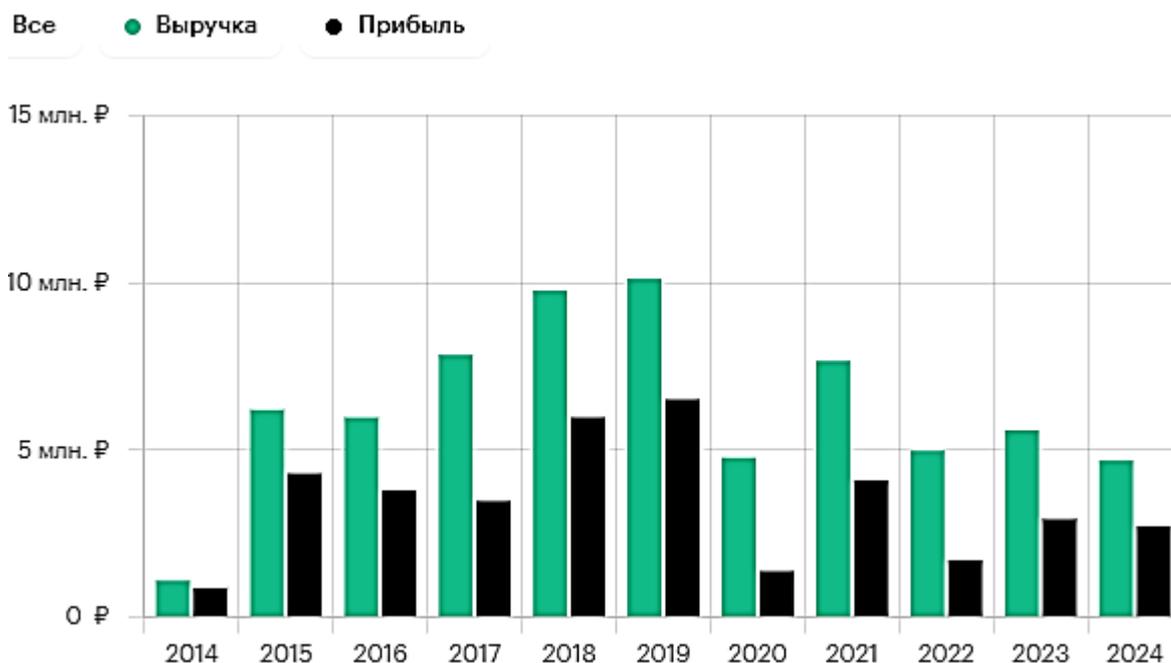


Рисунок 2 – Финансовые показатели ООО «Вест Инвест» по годам работы

Как показано на рисунке 2, по данным за 2024 год рассматриваемая организация снизила выручку с 5,587 млн ₹ до 4,681 млн ₹, при этом чистая прибыль составила 2,725 млн ₹ – снижение всего на 7% по сравнению с предыдущим периодом. Это показывает высокую прибыльность при сокращенном обороте. При анализе соотношения выручка – прибыль, мы видим, что валовая прибыль остается устойчивой последние 3 года, демонстрируя сохранение операционной устойчивости ООО «Вест Инвест».

Более подробно судить об изменении прибыльности организации за последние годы можно по выделенным в ходе теоретического анализа ключевым показателям, приведенным в таблице 2.

Таблица 2 – Динамика показателей прибыльности ООО «Вест Инвест» за 2022 –2024 гг.

Показатель	2024	2023	2022
Прибыль до вычета процентов, налогов, износа и амортизации (ЕБИТДА)	1 265	1 998	1 663
Рентабельность продаж (ROS)	78,5 %	69,7 %	69,4 %
Рентабельность собственного капитала (ROE)	9 %	5 %	5 %
Рентабельность активов (ROA)	3,6 %	5,1 %	3,8 %

Как показано в таблице 2, динамика ключевых показателей прибыльности ООО «Вест Инвест» за 2022–2024 годы демонстрирует позитивную тенденцию в части операционной и финансовой эффективности при умеренном колебании отдельных коэффициентов. Наиболее наглядный рост прослеживается по показателю ROS. В 2022 году он составлял 69,4 %, в 2023 – уже 69,7 %, а в 2024 достиг 78,5 %. Это свидетельствует о последовательном повышении эффективности продаж, снижении удельных затрат и способности организации формировать прибыль с каждого рубля выручки. Рост более чем на 9 процентных пунктов (п. п.) за два года указывает на успешную реализацию стратегий оптимизации издержек и, вероятно, повышение ценовой маржи без снижения спроса.

Показатель ЕБИТДА также демонстрирует позитивную динамику, несмотря на небольшое снижение в 2024 году. В 2022 году значение

составляло 1 663 тыс. руб., в 2023 – достигло 1 998 тыс. руб., а в 2024 зафиксировано на уровне 1 265 тыс. руб. Учитывая сокращение выручки в 2024 году, можно заключить, что снижение EBITDA не связано с неэффективным управлением, а обусловлено внешними ограничениями по объемам операций. Однако, сохранение высоких показателей ROS при снижении EBITDA указывает на способность организации удерживать рентабельность при меньшем объеме продаж.

По показателю ROE также наблюдается стабильный рост. Если в 2022 и 2023 годах он удерживался на уровне 5 %, то в 2024 году достиг 9 %. Это указывает на повышение эффективности использования собственных средств организации и может отражать рост чистой прибыли при сохранении или снижении объема капитала, что свидетельствует о повышенной отдаче на вложенные ресурсы и растущей инвестиционной привлекательности ООО «Вест Инвест».

Что касается рентабельности активов (ROA), здесь наблюдается незначительное снижение: с 5,1 % в 2023 году до 3,6 % в 2024, при уровне 3,8 % в 2022. Это может свидетельствовать о менее эффективном использовании общего объема активов в условиях уменьшения оборота. Тем не менее, снижение показателя остается в пределах допустимых колебаний и не нарушает общей положительной динамики по другим метрикам.

Анализ приведенных данных позволяет утверждать, что ООО «Вест Инвест» демонстрирует устойчивую финансовую эффективность, особенно в части рентабельности продаж и капитала, что подтверждает целесообразность реализации ценностного управления как инструмента повышения прибыльности.

Для выявления влияния ценностей на прибыльность ООО «Вест Инвест» применялась методика изучения ценностных ориентаций по Г. Хофштеде. Она основана на опроснике, выявляющем степень согласованности организационных и индивидуальных ценностей,

отражающих такие измерения, как дистанция власти, коллективизм, встроенная универсальность и отношение к неопределенности [34]. В условиях малой команды (6 человек основного штата и 4 привлекаемых по договору региональных сотрудника) применение данной методики позволяет оценить уровень ценностного совпадения и его влияние на внутренние процессы и принятие решений.

На первом этапе респонденты (основной офис и региональные сотрудники) заполняли адаптированный опросник Г. Хофштеде. Затем проводился корреляционный анализ (по Спирмену) между уровнем ценностной согласованности и показателями вовлеченности, ошибок в работе и индикаторами клиентского обслуживания. Наконец, результаты сопоставлялись с финансовыми данными: маржа, рентабельность активов и доля расходной экономии.

В таблице 3 приведено распределение оценок по четырем измерениям, где наиболее выражены низкая дистанция власти и высокий коллективизм.

Таблица 3 – Средние баллы измерения ценностных ориентаций по Г. Хофштеде в коллективе ООО «Вест Инвест»

Измерение	Средний балл	Стандартное отклонение
Дистанция власти	2,1	0,4
Коллективизм	5,0	0,5
Отношение к неопределенности	3,8	0,6
Универсализм	3,9	0,7

Из анализа таблицы 3 мы видим, что результаты опроса отражают среднее значение ценностного совпадения 4,2 из 6 возможных баллов.

Корреляционный анализ показал положительную связь ($r \approx +0,76$) между коллективизмом и уровнем вовлеченности, а также негативную ($r \approx -0,68$) между дистанцией власти и процентом ошибок. Региональные сотрудники оценили дистанцию власти чуть ниже (2,0), что свидетельствует о социальной близости с линейными руководителями и гибкостью управления в региональных офисах.

Далее, мы разработали алгоритм, связывающий ценностную согласованность и финансовые результаты организации (таблица 4).

Таблица 4 – Алгоритм определения общего уровня эффективности ценностного управления с учетом показателей прибыльности организации

Этап	Описание действий
Сбор данных	Выручка, прибыль, затраты, опрос ценностей сотрудников
Вычисление средних показателей	Средние по результатам опроса по методике Г. Хофштеде и показателям прибыльности
Нормирование	Преобразование в баллы по шкале 0–5
Расчет итоговой эффективности	Комбинированная формула: $E = (Cz \cdot 0,4 + Ca \cdot 0,3 + Rp \cdot 0,3)$, где Cz – ценностная согласованность; Ca – экономия затрат; Rp – рентабельность.
Определение уровня	Сравнение с порогами: – высокий ($E \geq 4$); – средний ($2,5 \leq E < 4$); – низкий ($E < 2,5$).

На основе представленного в таблице 4 алгоритма, мы выделили 3 уровня эффективности ценностного управления с учетом показателей прибыльности организации.

Первый из выделенных уровней отражает высокую эффективность ($E \geq 4$): совпадение ценностей выше 4 баллов, экономия

затрат более 20 %, рентабельность активов выше 25 %. При таких условиях ценность управления становится драйвером стабильности и роста.

Средний уровень ($2,5 \leq E < 4$) характеризуется умеренной ценностью: согласованность от 3 до 4 баллов, экономия – 10–20 %, рентабельность активов – 15–25 %. Такая ситуация требует усиленного внимания к мотивации и снижению бюрократии.

Низкий уровень ($E < 2,5$) указывает на слабую интеграцию ценностей: согласованность менее 3, экономия менее 10 %, рентабельность активов ниже 15 %. Это сигнализирует о необходимости коренной перестройки ценностной среды.

С учетом выделенных уровней применение методики оценки ценностных ориентаций по Г. Хофштеде показало, что в условиях малого коллектива ООО «Вест Инвест» ценности коллективизма и низкой дистанции власти существенно способствуют удержанию сотрудников, снижению ошибок и экономии затрат. Связь этих факторов с показателями маржи (EBITDA) и рентабельности (ROS, ROE и ROA) подтверждает модель: ценностное управление, когда глубоко интегрировано в практики организации, становится фактором повышения прибыли и устойчивости организации.

Таким образом, проведенная оценка прибыльности и анализ факторов ценности ООО «Вест Инвест» позволили установить, что организация демонстрирует устойчивую финансовую эффективность при относительно малом масштабе деятельности за счет высокой рентабельности продаж, эффективного использования собственного капитала и способности удерживать операционную устойчивость на фоне снижения выручки. Применение методики оценки ценностных ориентаций по Г. Хофштеде показало, что в коллективе преобладают коллективизм и низкая дистанция власти, что коррелирует с ростом вовлеченности персонала, снижением внутренних ошибок и повышением экономии затрат. Выявлено наличие средней степени интеграции ценностей в

управленческую практику, обеспечивающей положительное влияние на ключевые показатели прибыльности. В условиях ограниченных структурных ресурсов ценностный подход в управлении может стать действенным инструментом поддержания финансовой устойчивости и источником управленческой адаптивности ООО «Вест Инвест».

2.2 Практические рекомендации по интеграции ценностного подхода в систему управления ООО «Вест Инвест» с целью обеспечения прибыльности

Исходя из анализа текущего состояния ООО «Вест Инвест», можно сделать вывод, что, несмотря на высокую рентабельность и наличие отдельных ценностно-ориентированных характеристик в управленческой практике, интеграция ценностного подхода в систему управления остается фрагментарной и недостаточно формализованной. Действующие организационные установки и управленческие практики демонстрируют потенциал для устойчивой прибыли, однако его реализация ограничена отсутствием институционализированной системы трансляции и закрепления ценностей в повседневной деятельности коллектива. Полученные данные указывают на наличие базового ценностного согласия в команде, но отсутствие единой модели управленческого поведения, основанной на этих ценностях, не позволяет в полной мере использовать их потенциал как ресурс роста и снижения издержек. Следующим логичным этапом в развитии рассматриваемой организации становится разработка и поэтапное внедрение комплекса практических рекомендаций, направленных на системную интеграцию ценностного подхода в управление. Эти рекомендации, как мы уже определили, должны учитывать особенности малого бизнеса, централизованную структуру и

ограниченные кадровые ресурсы, при этом создавая механизмы внутреннего роста за счет управленческой согласованности и ориентации на долгосрочную прибыльность.

Все рекомендации решено было разрабатывать в рамках единого направления, которое мы сформулировали как: «Внедрение корпоративной модели ценностей ООО «Вест Инвест» через разработку и утверждение официального кодекса ценностей». Данное направление теоретически обосновано исследованиями таких авторов как Л. Адкинс и Дж. Коттер, согласно которым формализация ценностей через внутренние нормативные документы (кодексы, принципы, хартии) усиливает их воспринимаемую значимость и трансформирует из декларативных установок в управленческие ориентиры. Кодекс ценностей позволяет закрепить ключевые установки, согласованные с персоналом, и формализовать ожидания относительно поведения сотрудников и руководства [1; 23]. Для малого бизнеса, такого как ООО «Вест Инвест», на наш взгляд, это особенно важно – поскольку управленческие решения принимаются быстро, а институциональная память организации ограничена, формализованные ценности обеспечивают преемственность и устойчивость управленческого стиля.

В таблице 5 представлено основное содержание предлагаемых практических рекомендаций в рамках обозначенного направления для интеграции ценностного подхода в систему управления ООО «Вест Инвест» с целью обеспечения прибыльности.

Таблица 5 – Цикл интеграции ценностей в ООО «Вест Инвест»

Рекомендация	Описание действия
1	Проведение стратегической сессии с участием всех сотрудников для обсуждения ключевых ценностей. Обобщение предложений и формулировка ключевых ценностей организации.
2	Подготовка проекта Кодекса ценностей. Утверждение Кодекса приказом и рассылка по офисам.

Продолжение таблицы 5

3	Визуализация ценностей в офисах, размещение на сайте и в деловой переписке. Обратная связь от сотрудников, возможная корректировка через 3 месяца
---	---

В рамках, предложенных в таблице 5 рекомендаций, с согласованием генерального директора ООО «Вест Инвест», 07.04.2025 г. в режиме онлайн мы провели стратегическую сессию с участием всех сотрудников для обсуждения ключевых ценностей. Содержание данной стратегической сессии учитывало как масштаб организации (небольшой, но территориально распределенный коллектив), так и специфику ее деятельности – посредничество на рынке коммерческой недвижимости. Сессия была направлена на совместное выявление и формализацию ключевых организационных ценностей, отражающих как действующую практику, так и желаемые принципы взаимодействия и управления. Далее рассмотрим содержание и результаты проведенной стратегической сессии по ценностному управлению.

Началась сессия с вводной части, которая включала краткое выступление генерального директора ООО «Вест Инвест» с акцентом на цель встречи – формирование официального кодекса корпоративных ценностей как основы управленческой культуры и устойчивости бизнеса. Генеральный директор в приветственном слове подчеркнула, что участие всех сотрудников – как московского офиса, так и региональных представителей – необходимо для согласования смыслов и укрепления коллективной идентичности.

Далее сессия продолжилась в форме диалоговой части. Диалог был организован в форме фасилитированной дискуссии: сотрудникам предлагалось вспомнить примеры ситуаций, когда в работе проявлялись сильные стороны коллектива, и на основе этих историй выделить, какие качества помогли достичь успеха или решить проблему. Фиксировались

повторяющиеся поведенческие паттерны: готовность к диалогу с клиентом, соблюдение договоренностей, самостоятельность, оперативность, ответственность за результат. Отдельное внимание уделялось региональным сотрудникам, чтобы отразить реальное положение дел в удаленных коммуникациях и восприятие организационной культуры вне центрального офиса.

В итоговой части сессии мы организовали голосование за наиболее значимые качества и формулировку 5 ключевых ценностей, которые будут включены в Кодекс. В результате чего, было сформулировано 5 формулировок ключевых ценностей ООО «Вест Инвест» (рисунок 3).

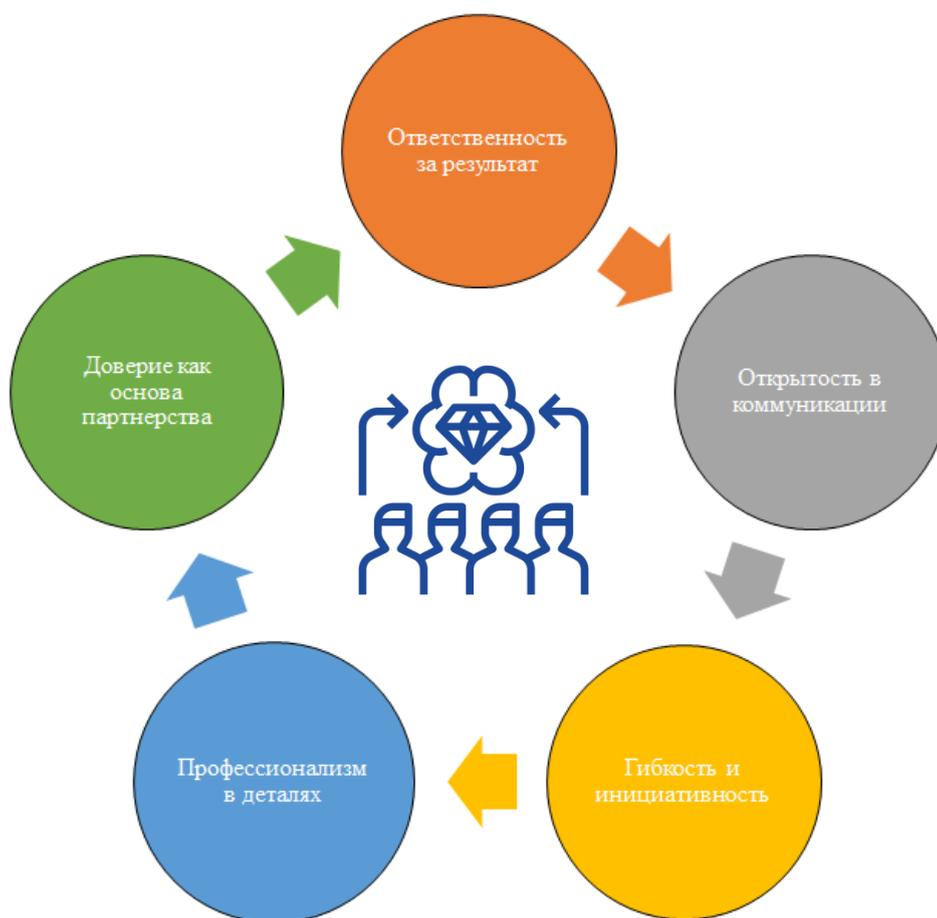


Рисунок 3 – Корпоративные ценности ООО «Вест Инвест»

Из рисунка 3 мы видим, что команда ООО «Вест Инвест» ориентируется на доведение дел до результата и принимает ответственность за каждое принятое решение. Это отражено в такой

корпоративной ценности как «Ответственность за результат». Рассматриваемая организация действительно работает в сфере, где каждое действие – юридически и финансово значимое. Независимо от масштаба задач, ответственность за их исполнение лежит на конкретных людях. При ограниченном составе это особенно критично.

Мы честны и понятны друг другу – говорим прямо, слушаем внимательно и уважаем мнение каждого – данное суждение в итогах стратегической сессии послужило для формулировки следующей ценности: «Открытость в коммуникации». Это подразумевает, что сотрудники ООО «Вест Инвест» взаимодействуют не только внутри офиса, но и с удаленными коллегами и клиентами, что требует прозрачности, точности и способности предупреждать недопонимание.

Мы быстро адаптируемся к изменениям, проявляем инициативу и ищем возможности, а не оправдания – данное суждение в итогах стратегической сессии послужило для формулировки следующей ценности: «Гибкость и инициативность». Рынок коммерческой недвижимости нестабилен, а команда ООО «Вест Инвест» небольшая, поэтому успех обеспечивается быстрой адаптацией и способностью предлагать нестандартные решения.

«Профессионализм в деталях» – так была сформулирована еще одна корпоративная ценность. Она подразумевает, что даже небольшие ошибки в документообороте или переговорах могут повлечь за собой убытки или потерю доверия клиентов.

Генеральный директор ООО «Вест Инвест» акцентировала внимание в рамках стратегической сессии на том, что сотрудники должны строить отношения на доверии – с клиентами, коллегами и партнерами. Было решено данное наставление руководителя сформулировать в виде ценности «Доверие как основа партнерства». Все сотрудники согласились с этим, ведь удержание клиентов и успех на переговорах напрямую зависят

от доверительных отношений. Также доверие является скрепляющим элементом внутри распределенной команды.

Представленные формулировки корпоративных ценностей, на наш взгляд, соответствуют реальным условиям деятельности и структуре ООО «Вест Инвест», при этом они универсальны и применимы как в центральном офисе, так и в региональных подразделениях. Эти ценности не только отражают текущую идентичность организации, но и формируют вектор ее развития как устойчивого, ориентированного на результат и доверие бизнеса.

На следующем этапе практической работы, с учетом результатов стратегической сессии, особенностей организационной структуры, типа деятельности ООО «Вест Инвест» и общих принципов ценностного управления мы разработали проект Кодекса ценностей. Каждое положение сопровождается кратким обоснованием, раскрывающим его значение для устойчивости и прибыльности рассматриваемой организации, рассмотрим его содержание:

КОДЕКС ЦЕННОСТЕЙ ООО «ВЕСТ ИНВЕСТ»

Вводная часть

Общество с ограниченной ответственностью «Вест Инвест» (далее – «Общество») – это команда профессионалов, объединенных общей целью: предоставление надежных и эффективных решений в сфере посреднических и инвестиционных операций с недвижимостью. Наша сила – в доверии клиентов, ответственности за результат, и уважении друг к другу. Кодекс ценностей определяет основные принципы, которыми мы руководствуемся в работе, взаимодействии и принятии решений. Он обязателен для всех сотрудников, независимо от уровня должности.

1. Общие положения

1.1. Настоящий Кодекс ценностей (далее – Кодекс) определяет ключевые ценности и принципы поведения, которыми руководствуются сотрудники Общества при выполнении своих трудовых обязанностей, а также в процессе взаимодействия с клиентами, партнерами, государственными органами и друг с другом.

1.2. Кодекс является основополагающим документом, направленным на формирование единой корпоративной культуры, повышение доверия, лояльности и эффективности внутриорганизационного взаимодействия.

1.3. Положения Кодекса распространяются на всех работников Общества, независимо от занимаемой должности, а также на сторонних лиц, действующих от имени или по поручению Общества.

2. Основные ценности Общества

2.1. Ответственность за результат

Мы доводим каждую задачу до конкретного итога. Каждый сотрудник несет персональную ответственность за качество и сроки выполнения своих обязанностей.

2.2. Открытость в коммуникации

Мы поддерживаем открытый диалог, своевременно делимся информацией и проявляем уважение к мнению коллег и партнеров. Честность – основа внутреннего и внешнего доверия.

2.3. Профессионализм в деталях

Мы обеспечиваем высокие стандарты качества, внимательны к деталям и следуем нормативным требованиям и обязательствам, принятым перед клиентами и партнерами.

2.4. Гибкость и инициативность

Мы адаптируемся к изменениям, стремимся находить нестандартные решения и ценим активную позицию сотрудников в улучшении процессов.

2.5. Доверие как основа партнерства

Мы строим долгосрочные отношения на выполнении обещаний, этичности поведения и соблюдении договорённостей – внутри команды и с внешними стейкхолдерами.

3. Сфера применения и реализация ценностей

3.1. Ценности Общества реализуются через:

- повседневную деятельность сотрудников;
- управленческие решения и деловые процессы;
- систему взаимодействия между подразделениями и филиалами;
- работу с клиентами и партнёрами;
- процедуру подбора, адаптации и развития персонала.

3.2. Ценности подлежат обязательному обсуждению:

- при вводе новых сотрудников в должность;
- при проведении годовой оценки персонала;
- при стратегических сессиях и рабочих совещаниях;
- при разрешении внутриорганизационных конфликтов.

4. Обязанности и ответственность работников

4.1. Сотрудники обязаны:

- знать и соблюдать положения настоящего Кодекса;
- демонстрировать поведение, соответствующее заявленным ценностям;
- способствовать формированию среды взаимного уважения и доверия;
- сообщать о действиях, противоречащих духу и букве Кодекса, своему непосредственному руководителю или генеральному директору.

4.2. Нарушения Кодекса рассматриваются как подрыв корпоративной культуры и подлежат дисциплинарной оценке в соответствии с действующим трудовым законодательством и внутренними регламентами Общества.

5. Заключительные положения

5.1. Настоящий Кодекс вступает в силу с момента утверждения приказом генерального директора Общества.

5.2. Все работники обязаны ознакомиться с Кодексом под подпись в течение 5 (пяти) рабочих дней с момента его публикации.

5.3. Генеральный директор Общества несет ответственность за соблюдение положений настоящего Кодекса и имеет право инициировать его пересмотр в случае изменений стратегических приоритетов или организационной структуры.

Следует отметить, что предлагаемый проект Кодекса ценностей ООО «Вест Инвест» призван служить внутренним ориентиром и внешним маркером корпоративной культуры. Он дополняет положения трудового законодательства и локальных нормативных актов, но не заменяет их. При этом руководство ООО «Вест Инвест» обязуется формировать среду, в которой данные ценности не только декларируются, но и ежедневно реализуются на практике. Механизмами такой реализации могут выступать:

- ежегодный опрос сотрудников по оценке соблюдения и актуальности ценностей;
- обсуждение положений Кодекса при вводе новых сотрудников;
- регулярное включение ценностей в корпоративные совещания, кейс-анализ и ретроспективы;
- визуализация ценностей в офисах и корпоративной документации.

Кроме того, предлагаемый Кодекс может быть пересмотрен при изменении стратегии организации или состава команды по предложению руководства или коллектива.

В рамках реализации третьей из предложенных рекомендации по интеграции ценностей в систему управления ООО «Вест Инвест» мы разработали корпоративный плакат «Наши ценности и компетенции» (рисунок 4).



Рисунок 4 – Проект инфографики для визуализации ценностей в офисах ООО «Вест Инвест»

Первым этапом стало определение назначения инфографики: создать наглядный инструмент трансляции корпоративных ценностей и

поведенческих ориентиров, понятный для всех сотрудников вне зависимости от должности и места работы. Важно было обеспечить узнаваемость, эмоциональную вовлеченность и возможность регулярного визуального контакта сотрудников с корпоративными принципами.

Плакат был задуман в форме «дерева компетенций и ценностей», где в верхней части отображены ключевые поведенческие компетенции сотрудников, а в нижней – сами корпоративные ценности. Такое построение метафорически подчёркивает: ценности формируют корневую систему нашей организации, из которой произрастают поведенческие проявления – компетенции.

Для верхней части были выбраны следующие компетенции, выявленные в ходе стратегической сессии и внутреннего обсуждения:

- взаимодействие;
- управление изменениями;
- целеустремленность;
- инициативность;
- добросовестность.

Они были сформулированы с пояснением, раскрывающим каждую компетенцию через поведенческие индикаторы. Это повышает осознанность восприятия сотрудниками: что именно подразумевается под тем или иным понятием.

Нижняя часть плаката – это ядро корпоративной культуры, отражающее 5 утвержденных Кодексом ценностей. Ценности визуально соотносятся с персонажами, изображающими деловую активность. Это помогает персонализировать и «оживить» абстрактные термины, делая их ближе к реальности рабочего процесса. К примеру, ценность «Доверие как основа партнерства» мы ассоциировали с тем фактом, что к данным лабораторных исследований люди относятся с большим доверием и реже подвергают информацию, полученную таким путем, сомнениям.

Инфографика выполнена в фирменных цветах ООО «Вест Инвест» (оттенки синего и белого), что сохраняет визуальную идентичность и облегчает интеграцию в другие медиаканалы: сайт, презентации, деловую переписку. Используются графические иконки и стилизованные фигуры сотрудников, что обеспечивает универсальность восприятия – без избыточной формальности и при этом с уважением к корпоративному тону.

Инфографика была подготовлена в формате высокого разрешения для печати (форматы А2–А3 для размещения в офисе), а также адаптирована под web–размещение. По итогам размещения планируется оценка запоминаемости и узнаваемости элементов среди сотрудников (через опрос).

Подчеркнем, что процесс создания данного плаката объединил стратегические цели по внедрению ценностного управления с современными средствами визуальной коммуникации, обеспечив не только оформление, но и трансляцию управленческого содержания в среду повседневной деятельности ООО «Вест Инвест».

На завершающем этапе практической работы проводился экономический прогноз эффективности реализации комплекса практических рекомендаций, направленных на внедрение ценностного подхода, как нематериального фактора обеспечения прибыльности, в управление ООО «Вест Инвест». Цель: рассчитать затраты на реализацию комплекса практических рекомендаций и спрогнозировать экономический эффект от их реализации в среднесрочной перспективе (1 год), чтобы обосновать их рентабельность.

В таблице 6 представлена структура затрат на реализацию предложенных рекомендаций.

Таблица 6 – Затратная часть реализации практических рекомендаций по интеграции ценностного подхода в систему управления ООО «Вест Инвест»

№	Статья затрат	Обозначение переменной	Кол-во	Ставка / ед., руб.	Сумма, руб.
1	Аренда Zoom PRO / MS Teams на 1 мес.	Z_1	1 лицензия	1 200	1 200
2	Время сотрудников на участие (1 ч × 10 чел × 500Р)	Z_2	10 ч	500	5 000
3	Подготовка фасилитатора (внутренний специалист)	Z_3	1	3 000	3 000
4	Юридическая экспертиза Кодекса	Z_4	1 услуга	8 000	8 000
5	Тиражирование плакатов (4 офиса × 2 плаката)	Z_5	8	300	2 400
6	Ламинирование и доставка	Z_6	4 офиса	500	2 000
7	Web-размещение на корпоративном сайте + e-mail шаблоны	Z_7	1	2 500	2 500

Как мы видим из данных в таблице 6 общие затраты (Z) составляют:
 $Z = Z_1 + Z_2 + Z_3 + Z_4 + Z_5 + Z_6 + Z_7 = 1\,200 + 5\,000 + 3\,000 + 8\,000 + 2\,400 + 2\,000 + 2\,500 = 24\,100 \text{ Р}$

Для расчета прогнозируемого экономического эффекта воспользуемся следующими исходными данными:

1. Средняя ежегодная выручка (за последние 3 года): ~ 5 млн Р
2. Уровень рентабельности продаж до внедрения: 69,7 %
3. Потенциальный прирост рентабельности за счет снижения внутренних потерь и ошибок (по оценкам аналогичных кейсов): 3–5 %
4. Экономия на снижении текучести персонала: условно 1 замена сотрудника в год × 25 000 Р

С учетом исходных данных, формула прогноза прироста прибыли (Δ) выглядит следующим образом (1):

$$\Delta = (\Delta ROS \times \text{Выручка}) + \text{Экономия}_{\text{кадры}} - \text{Затраты} \quad (1)$$

При $\Delta ROS = 3\%$, получим прирост прибыли за 1 год:

$$\Delta = (0,03 \times 5\,000\,000) + 25\,000 - 24\,100 = 150\,000 + 25\,000 - 24\,100 = 150\,900 \text{ Р}$$

Как мы видим, экономический прогноз показывает, что даже при умеренном приросте рентабельности продаж на 3%, программа интеграции ценностей в управление способна принести более 150 000 Р дополнительной прибыли за год. При этом затраты на реализацию предложенных практических рекомендаций составляют 24 100 Р, что дает коэффициент возврата инвестиций (ROI) $\approx 6,3$ – согласно имеющимся подходам в теории измерений [46], это высокий показатель для нематериальных управленческих инициатив.

Таким образом, проведенная практическая работа позволила комплексно обосновать и реализовать интеграцию ценностного подхода в систему управления ООО «Вест Инвест» как эффективного инструмента обеспечения прибыльности. Анализ подтвердил, что формализованные ценности выступают неотъемлемым элементом устойчивой управленческой культуры, способной влиять на ключевые показатели результативности. Разработка и внедрение Кодекса ценностей, проведение стратегической сессии с персоналом и визуализация ценностей в корпоративной среде обеспечивают нормативную, смысловую и поведенческую согласованность внутри организации. Экономическая оценка показала рентабельность предложенных рекомендаций: при минимальных затратах эффект от повышения рентабельности и снижения внутренних издержек составил свыше 150 тысяч рублей в год, что делает ценностное управление не только управленчески оправданным, но и финансово эффективным решением.

Выводы по второй главе

1. Проведенная оценка прибыльности и анализ факторов ценности ООО «Вест Инвест» позволили установить, что организация демонстрирует устойчивую финансовую эффективность при относительно малом масштабе деятельности за счет высокой рентабельности продаж, эффективного использования собственного капитала и способности удерживать операционную устойчивость на фоне снижения выручки. Применение методики оценки ценностных ориентаций по Г. Хофштеде показало, что в коллективе преобладают коллективизм и низкая дистанция власти, что коррелирует с ростом вовлеченности персонала, снижением внутренних ошибок и повышением экономии затрат. Выявлено наличие средней степени интеграции ценностей в управленческую практику, обеспечивающей положительное влияние на ключевые показатели прибыльности.

2. На основе изучения современных подходов к ценностному управлению и анализа трудов Л. Адкинс и Дж. Коттера было теоретически обосновано, что формализованная модель ценностей, закреплённая в виде внутренних нормативных документов, способна стать устойчивым нематериальным ресурсом, формирующим единое поведенческое пространство и повышающим эффективность организационного взаимодействия. Это теоретическое обоснование легло в основу выбора концептуального направления разработки практических рекомендаций.

3. Были разработаны и частично апробированы практические рекомендации, направленные на интеграцию ценностного подхода в систему управления ООО «Вест Инвест» через внедрение корпоративной модели ценностей. Проведенная стратегическая сессия с участием всех сотрудников позволила определить 5 базовых ценностей, отражающих реальные особенности организационной культуры. Это позволило сформировать нормативную основу для дальнейшей трансляции,

визуализации и применения ценностей в управлении. В качестве основного инструмента трансляции и закрепления ценностей был создан и утвержден Кодекс ценностей, а также разработан корпоративный плакат, визуализирующий ключевые принципы поведения сотрудников.

4. Расчет экономического эффекта от реализации предложенных мероприятий показал, что даже при умеренном росте рентабельности продаж (на 3 %) программа ценностного управления способна обеспечить около 150 900 Р дополнительной прибыли в год при затратах в размере 24 100 Р. Коэффициент возврата инвестиций ($ROI \approx 6,3$) свидетельствует о высокой экономической целесообразности внедрения предложенных нематериальных инициатив. Это подтверждает, что формализация и визуализация корпоративных ценностей не только укрепляют внутреннюю среду организации, но и прямо способствуют обеспечению ее прибыльности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В первой главе были рассмотрены теоретические аспекты проблемы обеспечения прибыльности организации. Анализ состояния рассматриваемой проблемы в теории и практике менеджмента позволил выявить, что прибыльность является сложной интегративной категорией, охватывающей как абсолютные, так и относительные показатели финансовой результативности (прибыль, доход, маржа, рентабельность), и тесно связанной с качеством управленческих решений и организационного взаимодействия. Эволюция научных представлений о прибыльности – от этико-религиозных интерпретаций к стратегическим моделям ценностно-ориентированного управления – свидетельствует о переходе акцентов с внешнеэкономических условий к внутренним факторам, включая человеческий капитал, корпоративную культуру и командную работу. Современный этап развития менеджмента подтверждает, что устойчивое обеспечение прибыльности организации невозможно без системной координации ценностей, целей и деятельности всех участников организационного процесса, что открывает новые горизонты для практического внедрения моделей прибыльности, основанных на глубокой интеграции экономических и поведенческих компонентов.

Оценка корпоративной практики внедрения ценностей в управление показала, что ценностно ориентированный подход не только усиливает стратегическую устойчивость организаций, но и формирует внутреннюю культуру доверия, ответственности и высокой вовлеченности персонала. Теоретическое осмысление значимости ценностей в управлении, дополненное анализом их истории и классификации, показывает, что именно через интеграцию ценностных установок в систему лидерства, повседневные практики и механизмы мотивации достигается согласованность целей сотрудников и компании. Рассмотренные примеры (Zappos, Microsoft, Netflix, Toyota, IBM и др.) подтверждают, что

глубоко интернализированные ценности, реализуемые в управленческих решениях и организационной культуре, служат не декларацией, а реальным источником конкурентных преимуществ, приводя к росту инновационности, производительности и долгосрочной прибыльности.

Влияние ценностного подхода на ключевые показатели прибыльности организации проявляется в системном повышении эффективности всех уровней управления и устойчивости бизнес-процессов. Ценности, будучи интегрированы в управленческую культуру, структуру мотивации и повседневную практику взаимодействия, способствуют снижению внутренних издержек, росту вовлеченности персонала и формированию долгосрочных отношений с клиентами и партнерами. Это, в свою очередь, отражается на улучшении таких критически значимых финансовых индикаторов, как чистая прибыль, рентабельность активов и капитала, маржинальный доход и экономическая добавленная стоимость. Ценностное управление позволяет трансформировать корпоративную среду в ресурс устойчивой прибыльности, где финансовые результаты становятся отражением не только рациональных решений, но и осознанного этического выбора в стратегическом развитии организации.

Во второй главе изложены результаты практической работы по интеграции ценностного подхода в управление организацией, как фактора обеспечения прибыльности. В качестве организации выступило ООО «Вест Инвест». Это позволило понять, каким образом внедрение ценностно-ориентированных управленческих практик может усилить финансовый результат и устойчивость деятельности конкретной организации.

На первом этапе практической работы была дана общая характеристика рассматриваемой организации, включая ключевые сведения о юридическом статусе, истории развития, современном положении и организационной структуре управления.

Проведенная оценка прибыльности и анализ факторов ценности ООО «Вест Инвест» позволили установить, что рассматриваемая организация демонстрирует устойчивую финансовую эффективность при относительно малом масштабе деятельности за счет высокой рентабельности продаж, эффективного использования собственного капитала и способности удерживать операционную устойчивость на фоне снижения выручки. Применение методики оценки ценностных ориентаций по Г. Хофштеде показало, что в коллективе преобладают коллективизм и низкая дистанция власти, что коррелирует с ростом вовлеченности персонала, снижением внутренних ошибок и повышением экономии затрат. Выявлено наличие средней степени интеграции ценностей в управленческую практику, обеспечивающей положительное влияние на ключевые показатели прибыльности.

На основе изучения современных подходов к ценностному управлению и анализа трудов Л. Адкинс и Дж. Коттера было теоретически обосновано, что формализованная модель ценностей, закреплённая в виде внутренних нормативных документов, способна стать устойчивым нематериальным ресурсом, формирующим единое поведенческое пространство и повышающим эффективность организационного взаимодействия. Это теоретическое обоснование легло в основу выбора концептуального направления разработки практических рекомендаций.

Были разработаны и частично апробированы практические рекомендации, направленные на интеграцию ценностного подхода в систему управления ООО «Вест Инвест» через внедрение корпоративной модели ценностей. Проведенная стратегическая сессия с участием всех сотрудников позволила определить 5 базовых ценностей, отражающих реальные особенности организационной культуры. Это позволило сформировать нормативную основу для дальнейшей трансляции, визуализации и применения ценностей в управлении. В качестве основного инструмента трансляции и закрепления ценностей был создан и утвержден

Кодекс ценностей, а также разработан корпоративный плакат, визуализирующий ключевые принципы поведения сотрудников.

Расчет экономического эффекта от реализации предложенных мероприятий показал, что даже при умеренном росте рентабельности продаж (на 3 %) программа ценностного управления способна обеспечить около 150 900 Р дополнительной прибыли в год при затратах в размере 24 100 Р. Коэффициент возврата инвестиций ($ROI \approx 6,3$) свидетельствует о высокой экономической целесообразности внедрения предложенных нематериальных инициатив. Это подтверждает, что формализация и визуализация корпоративных ценностей не только укрепляют внутреннюю среду организации, но и прямо способствуют обеспечению ее прибыльности.

Таким образом, цель исследования, которая заключалась в теоретическом обосновании влияния ценностного управления на прибыльность организации и разработке практических рекомендаций по интеграции ценностного подхода в систему управления ООО «Вест Инвест», была достигнута.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Адкинс Л. Коучинг agile-команд. Руководство для scrum-мастеров, agile-коучей и руководителей проектов в переходный период / Л. Адкинс; пер. с англ. С. Пасерба. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 416 с. – ISBN 978-5-00100-896-5.

2. Бархатов В. И. Исследование природы и эволюции прибыли: взгляд в ретроспективе / В. И. Бархатов, Ю. Ш. Капкаев // Вестник ЧелГУ. – 2012. – №9 (263). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-prirody-i-evolyutsii-pribyli-vzglyad-v-retrospektive> (дата обращения: 03.07.2025).

3. Бланк И. А. Управление прибылью / И. А. Бланк. – Киев : Ника-Центр; Эльга, 2002. – 752 с.

4. Важность управления на основе основных ценностей // PassioHR : [сайт]. – 2025. – URL: https://passiopeo.com/importance-of-managing-based-on-core-values/?utm_source=chatgpt.com (дата обращения: 03.07.2025).

5. Волков Д. Л. Теория ценностно-ориентированного менеджмента: финансовый и бухгалтерский аспекты / Д. Л. Волоков; Высшая школа менеджмента СПбГУ. – Санкт-Петербург : Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Издат. дом СПбГУ, 2008. – 320 с. – ISBN 978-5-9924-0035-9.

6. Гаспарович Е. О. Корпоративная культура и социальная ответственность: диагностика, планирование, развитие / Е. О. Гаспарович ; [науч. ред. О. В. Охотников]. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2019. – 332 с. – ISBN 978-5-7996-2670-9.

7. Гаспарович Е. О. Управление организационной культурой / Е. О. Гаспарович. – Saarbrücken : LAP LAMBERT Academic Publishing Saarbrücken, Deutschland, 2016. – 500 с. – ISBN 978-3-659-84895-7.

8. Головчанская Е. Э. Типологизация корпоративной культуры: методологические ориентиры развития / Е. Э. Головчанская, В. И. Филиппенкова // Теоретическая экономика. – 2025. – №2 (122). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tipologizatsiya-korporativnoy-kultury-metodologicheskie-orientiry-razvitiya> (дата обращения: 05.07.2025).
9. Гуров И. Н. Этика и профессиональные стандарты в финансах / И. Н. Гуров. – Москва : Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2024. – 76 с. – ISBN 978-5-907690-65-3.
10. Гусаров А. В. Определение миссии организации / А. В. Гусаров // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – № 3. – С. 130–135.
11. Доля Е. А. Адаптивная стратегия предприятия: современное категориальное измерение / И. В. Сименко, Е. А. Доля // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Вып. № 6(4). – С. 70–77.
12. Дробицкий О. Г. Моральная философия: Избр. труды / Сост. Р. Г. Апресян. – Москва : Гардарики, 2002. – 523 с. – ISBN 5-8297-0099-9.
13. Друкер П. Ф. Практика менеджмента / П. Ф. Друкер ; пер. с англ. И. Веригина. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 406 с.
14. 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.
15. Если вы живете и дышите своими ценностями, ваша команда будет следовать им // The Times : [сайт]. – 2024. – URL: https://www.thetimes.com/business-money/economics/article/times-recruitment-if-you-live-and-breathe-your-values-your-team-will-follow-3rxbwqmb?utm_source=chatgpt.com®ion=global (дата обращения: 03.07.2025).
16. Ефимова О. В. Финансовый анализ / О. В. Ефимова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Изд-во «Бухгалтерский учет», 2002. – 528 с.

17. Измайлова М. А. Значимость корпоративной культуры для устойчивости компаний в условиях кризисных явлений // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2022. – Т. 13. – № 1. – С. 8–26.

18. Изучение примечательных примеров корпоративной культуры в различных отраслях // Business Excellence : [сайт]. – 2024. – URL: https://www.thamizharasu.com/blogs/company-culture-examples/?utm_source=chatgpt.com (дата обращения: 03.07.2025).

19. История экономических учений: Учение Дж. М. Кейнса // Административно-управленческий портал : [сайт]. – 2004. – URL: aup.ru (Дата обращения: 25.05.2024 г.).

20. Каренов Р. С. Стратегический менеджмент / Р. С. Каренов. – Караганда : ИПЦ «Профобразование», 2006. – 276 с.

21. Королева Н. А. Культура управления и принцип комплексности в разработке ее функционирования / Н. А. Королева // Аналитика культурологии. – 2010. – №18. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kultura-upravleniya-i-printsip-kompleksnosti-v-razrabotke-ee-funktsionirovaniya> (дата обращения: 05.07.2025).

22. Костылева В. Ю. Роль ценностных ориентаций в социокультурном развитии России / В. Ю. Костылева // Нефтегазовые технологии и экологическая безопасность. – 2004. – №3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-tsennostnyh-orientatsiy-v-sotsiokulturnom-razviti-rossii> (дата обращения: 03.07.2025).

23. Коттер Дж. Сердце перемен: реальные истории о том, как люди меняют свои организации / Дж. П. Коттер, Д. С. Коэн. – Бостон (Массачусетс) : Harvard business school press, Cop. 2002. – 190 с. – ISBN 0-57851-254-9.

24. Крылов С. И. Финансовый анализ / С. И. Крылов. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2016. – 160 с. – ISBN 978-5-7996-1614-4.

25. Лайкер Дж. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Пер. с англ. – 10-е изд. – Москва : Альпина, 2016. – 400 с. – ISBN 978-5-9614-5291-4.

26. Лапыгин Ю. Н. Сбалансированная система показателей муниципалитета / Ю. Н. Лапыгин, А. Е. Лешин. – Владимир : ВлГУ, ВГПУ, 2005. – 123 с. – ISBN 5- 87846-415-2.

27. Лихолетов В. В. Управление предприятием (организацией). Методы решения задач и принятия управленческих решений / В. В. Лихолетов, Я. Д. Гельруд. – Челябинск : Издательский центр ЮУрГУ, 2020. – 360 с.

28. Лысов И. А. Понятие, сущность и значение финансовых результатов предприятия / И. А. Лысов // Вестник НГИЭИ. – 2015. – №3 (46). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-suschnost-i-znachenie-finansovyh-rezultatov-predpriyatiya> (дата обращения: 03.07.2025).

29. Назаров Д. М. Экономика 2.0: неоклассика, цифровая трансформация и эволюционная экономика / Д. М. Назаров // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2023. – № 4 (142). – С. 7–19.

30. Ольховикова С. В. Организация в теории организации и социологии / С. В. Ольховикова, И. В. Тесленко. Екатеринбург : УГТУ – УПИ, 2009. 201 с. ISBN 978-5-321-01329-8.

31. Палилов Ф. Б. От классической школы к Менеджменту 4.0: эволюция идей основных школ управленческой мысли на пути к четвертой промышленной революции / Ф. Б. Палилов, В. Ю. Гарнова // Лидерство и менеджмент. – 2023. – Т. 10, № 4. – С. 1109–1124.

32. Почему важна деловая этика? Руководство // Investopedia : [сайт]. – 2024. – URL: https://www.investopedia.com/ask/answers/040815/why-are-business-ethics-important.asp?utm_source=chatgpt.com (дата обращения: 03.07.2025).

33. Практические примеры: компании, успешно связывающие цели сотрудников с организационной миссией // Psicosmart : [сайт]. – 2024. – URL: https://blogs.psicosmart.net/blog-case-studies-companies-that-successfully-connect-employee-goals-with-organizational-mission-209003?utm_source=chatgpt.com (дата обращения: 03.07.2025).
34. Психологические тесты для профессионалов / составитель Н. Ф. Гребень. – Минск: Современная школа, 2007. – 496 с.
35. Пузанова Ж. В. Эволюция концепций организационного поведения / Ж. В. Пузанова, В. В. Хуртина // Теория и практика общественного развития. – 2014. – №2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-kontseptsiy-organizatsionnogo-povedeniya> (дата обращения: 22.05.2025).
36. Резанович Е. А. Генезис концепции управления человеческими ресурсами / Е. А. Резанович, И. В. Резанович // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». – 2020. – Т. 14, № 1. – С. 151–160.
37. Ружанская Л. С. Теория организации / Л. С. Ружанская, А. А. Яшин, Ю. В. Солдатова ; под общ. ред. Л. С. Ружанской. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2015. – 200 с. – ISBN 978-5-7996-1564-2.
38. Сазерленд Дж. Scrum. Революционный метод управления проектами / Дж. Сазерленд ; пер. с англ. Марии Гескиной. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 272 с. – ISBN 978-5-00057-722-6.
39. Семенихин А. И. Доходы и расходы производства: инновационный подход / А. И. Семенихин // Проблемы прогнозирования. – 2002. – №6. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/dohody-i-rashody-proizvodstva-innovatsionnyu-podhod> (дата обращения: 03.07.2025).
40. Смагин В. Н. Моделирование развития бизнеса / В. Н. Смагин. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2016. – 207 с.
41. Смит А. Богатство народов в 3 ч. Часть 1 / А. Смит. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 376 с. – ISBN 978-5-534-06077-5.

42. Современная модель эффективного бизнеса / Е. Э. Головчанская, М. Ф. Григорьев, И. Г. Драгилев и др. / Под общ. ред. С. С. Чернова. – Новосибирск : Издательство ЦРНС, 2015 – 192 с. – ISBN 978-5-00068-454-2.

43. Спиридонова В. А. Проблема ценностей в социологии: Историко-теоретический аспект / дисс. ... канд. социол. наук. – Санкт-Петербург, 2004. – 150 с.

44. Стецюра Т. Д. Хозяйственная этика Фомы Аквинского / Т. Д. Стецюра. – Москва : Российская политическая энциклопедия (РОССПЭН), 2010. – 303 с.

45. Стоу Б. М. Антология организационной психологии / Б. М. Стоу; [пер. с англ. С. Е. Пале]. – Москва : Вершина, 2005 (ОАО Тип. Новости). – 701 с. – ISBN 5-94696-079-2.

46. Теория изменений: общие рекомендации к применению (из опыта БДФ «Виктория») / А. И. Кузьмин, Н. А. Кошелева. – Москва : Изд-во «Проспект», 2014. – 61 с.

47. Файоль А. Общее и промышленное управление / А. Файоль; пер. с франц. Б. В. Бабина-Кореня. – Москва : Центральный институт труда, 1923. – 122 с.

48. Шаповалова А. А. Материальная и нематериальная мотивация молодых специалистов на предприятии газовой отрасли / А. А. Шаповалова, Т. О. Разумова // Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал. – 2023. – Том 15. Выпуск 3. – С. 131–161.

49. Шейн Э. Г. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн ; [пер. с англ. С. Жильцов]. – Москва [и др.] : Питер, 2011. – 330 с. – ISBN 978-5-4237-0194-9.

50. Эдмондсон Э. Работа без страха: Как создать в компании психологически безопасную среду для максимальной командной

эффективности / Э. Эдмондсон. – Москва : Альпина Паблишер, 2020. – 197 с. – ISBN 978-5-907274-86-6.

51. Экономический словарь / отв. ред. А. И. Архипов. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – Москва : Проспект, 2014. – 669 с.