

УДК 658.012.32

Р.Ф. Ярошенко, Т.А. Ярошенко

Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ

## ФОРМИРОВАНИЕ ЯДРА ЦЕННОСТЕЙ В ПРОГРАММАХ РАЗВИТИЯ ФИНАНСОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

*Рассмотрены модели формирования и развития ядра ценностей финансовых организаций для ее устойчивого функционирования на конкурентных рынках. Анализируются модели создания добавленной ценности в программах развития организаций. Представлена математическая модель развития ядра ценностей организации на примере финансового учреждения.*

**Ключевые слова:** заинтересованные стороны, ценность, ядро ценности, взвешенный индекс гармонизации ценности

### Введение

Мировой финансовый кризис стал мощным толчком для инициации целого ряда инноваций в развитии финансовой системы мира и Украины. Глобальные рынки быстрее реагируют на экономические и политические угрозы очередной волны глобального финансового кризиса и постоянно отслеживают новые возможности эффективного развития на основе инновационных подходов. Интуитивно, профессиональное сообщество приходит к применению ценностного подхода в разных сферах деятельности. При этом модели, методы и методологии управления инновационными проектами и программами, построенные на основе ценностного подхода, практически еще не разработаны.

Решение подобных задач требует включения творческого потенциала команды менеджеров организации. Творческий потенциал обычно начинается с формулировки или идентификации проблем и/или вызовов и заканчивается формулированием решения. При этом реализуются два шага применения творческого потенциала к проблеме выбора решений. Первый – это психологическая подготовка, чтобы думать "за пределами ограничений": избавление от некоторых предвзятых мнений, запрет сконцентрироваться на проблеме в рамках известных способов решения. Второй оспаривает решение линейным и

логическим способами, которые включают отбор методов и инструментов проектирования, которые обычно помогают решать проблему в условиях турбулентности систем.

### Постановка проблемы исследования

В условиях турбулентности финансовых рынков, проблема устойчивости финансовых организаций имеет фундаментальное значение. Авторами разрабатывается ценностный подход, как фундамент развития финансовой организации. При этом выдвигаются следующие гипотезы:

– устойчивость финансовой организации в условиях турбулентности рынков может быть оценена как устойчивость системы ценностей всех заинтересованных сторон;

– в условиях турбулентности фундаментальные изменения в системе ценностей происходят в определенные моменты времени, когда запускаются реактивные или проактивные механизмы, привязанные к срабатыванию триггеров, отображающих сложившуюся ситуацию.

Таким образом, построение модели системы ценностей организации, с учетом ключевых заинтересованных сторон, на примере финансовых организаций, при обеспечении устойчивости процессов развития в турбулентном окружении является *актуальной научной задачей*.

### Цель статьи

Целью статьи является развитие ценностного подхода и построение системной модели

#### ФОРМУВАННЯ ЯДРА ЦІННОСТЕЙ В ПРОГРАМАХ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

*Розглянуто моделі формування та розвитку ядра цінностей фінансових організацій для її стійкого функціонування на конкурентних ринках. Аналізуються моделі створення доданої цінності в програмах розвитку організацій. Представлено математичну модель розвитку ядра цінностей організації на прикладі фінансової установи.*

#### CORE VALUES FORMATION IN DEVELOPMENT PROGRAM OF FINANCIAL INSTITUTIONS

*The models of the formation and development of the core values of financial institutions for the stable functioning of a competitive market. Analyzes the model of creating added value in the programs of the organization. A mathematical model of the core values of the organization as an example of a financial institution.*

гармонизированной ценности организации в реализации проектов и программ на примере финансовых учреждений.

### Анализ последних исследований и публикаций

#### Методы формирования ядра ценности в развитии организации

Чтобы сформировать ценность дерева при производстве мебели, мы могли бы произвести стол и инновационным дизайном. Это – стратегическая задача. Чтобы увеличить ценность этого продукта, его можно покрасить, разрисовать или сделать раздвижным, чтобы размещать различное количество людей и экономить пространство в сложенном состоянии. Это тактическая задача. Глядя на прошедшие 50 лет глобального развития, мировое сообщество было вполне эффективным, исходя из открытия новых продуктов, услуг или технологий их производства.

В создании ценности продуктов или услуг, каждый использует различный набор компетенций, которые дают возможность различать стратегические и тактические задачи. Чтобы увеличить добавленную ценность, необходимы навыки технических решений проблемы, или "знаю как, тогда как", чтобы создать ценность, необходимы навыки креативного мышления, способности проникновения в суть вещей.

В практике *создания и управления* ценностью, как правило, рассматривают следующие три функции:

- *выявить ценность*. Идентифицировать ценность продукта проекта или его результата;
- *скопировать носитель ценности*. Имитация и копирование продукта, несущего в себе ценность;
- *навязать ценность*. Ценность — субъективное понятие, для того, чтобы стали покупать нечто, надо убедить, что совокупность потребительских качеств такого товара или услуги является жизненно важной с точки зрения характеристик, формирующих статус в нашей социальной группе.

При развитии организаций рассматриваются три варианта формирования ценностей.

3. Формирование ценностей организации происходит спонтанно в программе развития посредством:

- постепенной кристаллизации общих ценностей на основе опыта взаимодействия работников;
- принятия заинтересованными сторонами ценностей неформальных лидеров и авторитетов;
- копирования впечатляющих моделей поведения других заинтересованных сторон;

- почти незаметного изменения ценностей как следствия изменения отношений, мотивации, жизненных перспектив.

4. Формирование ценностей организации происходит осознанно благодаря продуманной политике менеджмента, которая включает [3]:

- разработку стратегически важных организационных ценностей;
- пропаганду этих ценностей с использованием презентаций и действий, не противоречащих личностным и групповым ценностям;
- оказание поддержки носителям ценностей;
- стимулирование копирования и тиражирования поведения, соответствующего организационным ценностям.

5. Ценности организации находят выражение в правилах, нормах и традициях, которые жестко или мягко регламентируют поведение персонала:

- поведение по выполнению должностных обязанностей и заданий;
- поведение по осуществлению делового взаимодействия;
- поведение в рамках межличностного общения работников.

Основные ценности организации формируют *ядро ценностей*, от устойчивости которого зависит успех организации в ее развитии.

*Ядром ценности* организации назовем набор ценностей, разделяемых внутренними и внешними заинтересованными сторонами.

Приведем пример задекларированного организацией ядра ценностей.

*Наши ценности определяют тот набор правил, критериев и требований, которые мы предъявляем к каждому человеку, который является или хочет стать членом команды Организации. Наши ценности – это свод принципов, исходя из которых руководители Организации будут ставить цели и определять, достигнуты ли они. Эти ценности лежат в основе взаимоотношений между сотрудниками, системы управления внутри Организации, а также взаимоотношений Организации с клиентами, обществом, акционерами и инвесторами. Осознание и разделение философии и ценностей Организации принципиально важно для перехода Организации на новый качественный уровень развития.*

#### Модель ядра ценностей организации

Рассмотрим модель ядра ценности, как интегрирующего фактора развития организации.

Пусть организация в своей деятельности опирается на  $N$  групп заинтересованных сторон.

Пусть каждая заинтересованная сторона имеет свои системы ценностей, поддерживающие их деятельность и развитие.

Множество ценностей ключевых заинтересованных сторон, представляется следующим образом  $V = \{V_c, V_i, V_y\}$ ,

где  $V_c$  – множество базовых ценностей внешних заинтересованных сторон;

$V_c = \{v_{1c}, v_{2c}, \dots, v_{nc}\}$ . Здесь  $n$  базовых количество ценностей внешних заинтересованных сторон.

$V_i$  – множество базовых ценностей внутренних заинтересованных сторон;

$V_i = \{v_{1i}, v_{2i}, \dots, v_{li}\}$ . Здесь  $l$  базовых количество ценностей внутренних заинтересованных сторон.

$V_y$  – множество базовых ценностей высшего руководства организации;

$V_y = \{v_{1y}, v_{2y}, \dots, v_{my}\}$ . Здесь  $m$  базовых количество ценностей руководства организации.

Пересечение множеств ценностей формирует ядро системы  $V$ .

$$V = \{V_c \cap V_i \cap V_y\}, \quad (1)$$

При этом  $V = \{b_1, b_2, \dots, b_l\}, i = \overline{1, l}$

Здесь  $l$  количество элементов ядра ценностей.

Область 2 определяет пересечение ценностей двух из 3 заинтересованных сторон.

Область 3 определяет ценности, характерные только конкретной заинтересованной стороне.

Каждый элемент ценности приведенной модели определяется кортежем и характеризуется двумя признаками – идентификатором, весом взаимодействия (включая его направленность):

$$v_i = \langle I_i, w_i \rangle,$$

где  $I_i$  – идентификатор ценности;

$w_i$  – весовой коэффициент ценности (включая направленность взаимодействия).

Определим понятие индекса гармонизации выделенных областей:

$$G_l = (\sum w_i) / l, i = \overline{1, l} \quad (2)$$

Значения коэффициента гармонизации области ценностей определяется знаком коэффициента  $G_l$ . Если значение этого коэффициента  $>0$ , то ядро ценностей определяет устойчивую систему. Если значение этого коэффициента  $<0$ , то ядро ценностей определяет неустойчивую, саморазрушающуюся систему.

Авторами смоделировано проникновение первой волны глобального финансового кризиса в один из банков Украины.

В качестве ядра ценностей рассматривались следующие разделяемые ценности руководством банка, его сотрудниками и клиентами:

- порядочность;
- стремление к совершенству;
- взвешенность и профессионализм;
- инициативность и креативность;
- результативность;
- открытость и доброжелательность.

Цепь распространения финансового кризиса была связана со следующей последовательностью сценариев, которые запускались соответствующими триггерами:

- сценарий 1: триггер – стабильная работа банка;
- сценарий 2: триггер – паника на валютном рынке;
- сценарий 3: триггер – отток депозитов;
- сценарий 4: триггер – невозврат кредитов;
- сценарий 5: триггер – невозврат кредитов.

Поведение ядра ценностей и двух индексов устойчивости приведены на рис.1.

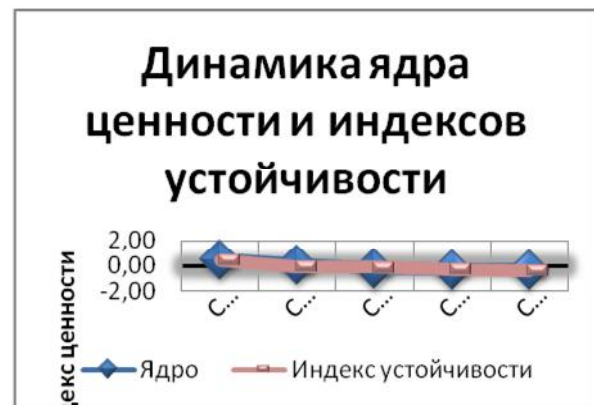


Рис. 1. Динамика поведения ядра ценностей банка в условиях финансового кризиса

Из этого примера видим, что разрушение ядра ценностей влечет за собой потерю устойчивости банка и требует мер антикризисного управления.

Полученные индексы ценности формируют поле ценностей организации, характеризуют ее устойчивость и потенциальные проблемы.

Из приведенного примера видно, что банк практически потерял устойчивость. Индекс гармонизации ценностей находится в критической зоне.

На основе приведенного подхода и моделей гармонизации ценностей авторами построен программный продукт в системе Excel, который существенно облегчает анализ альтернатив при выработке стратегий развития финансовых учреждений в условиях турбулентности. Фрагмент модели анализа ценностей банка в условиях первой волны финансового кризиса приведен на рис. 2.



Рис. 2. Пример фрагмента модели анализа динамики финансовой организации в условиях первой волны финансового кризиса

Анализ адекватности разработанной модели параметрам деятельности банка показал практически полное совпадение модельных оценок реальным состояниям организации.

### Выводы

1. Разработка системной модели ценностей заинтересованных сторон позволяет оценивать устойчивость финансовой организации в условиях кризисных явлений.

2. Модель индекса ценностей является эффективным инструментом визуализации динамики состояний организации и позволяет выработать «креативный механизм» противодействия кризисным явлениям.

В заключение следует отметить, что в качестве направления дальнейших научных исследований необходимо *обобщить* системную модель ценностей на N заинтересованных сторон, *построить* динамическую модель ценностей с учетом различных видов турбулентностей внешнего и внутреннего окружения и изменения стратегии развития организации.

### Список литературы

1. *Руководство по управлению инновационными проектами и программами. Р2М. Том 1, Версия 1.2 / Пер. с англ. под ред. проф. С.Д. Бушуева. – К.: Наук. світ, 2009. 173 с.*
2. *Ярошенко Ф.А. Руководство инновационными проектами и программами на основе системы знаний Р2М: Монография.// Ф.А. Ярошенко, С.Д. Бушуев, Х. Танака. – К.: «Саммит-Книга», 2012. – 272 с.*

3. *Азаров Н.Я. Инновационные механизмы управления программами развития./Н.Я. Азаров, Ф.А. Ярошенко, С.Д. Бушуев. - К.: Саммит Книга 2011, 564 с.*

4. *Бушуев С.Д. Креативные технологии в управлении проектами и программами. /С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева, И.А. Бабаев и др. – К.: Саммит книга, 2010, -768с.*

Статья поступила в редколлегию 25.05.2012

**Рецензент:** д-р техн.наук, проф. С.В. Цюцюра, Киевский национальный университет строительства и архитектуры, Киев.