

УДК 658.012.32

Н.П. Ярошенко

Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ

## СИСТЕМА «РАЗДЕЛЯЕМЫХ ЦЕННОСТЕЙ» КАК ИНТЕГРАТОР ПРОЕКТНОГО СООБЩЕСТВА

*Рассматривается модель разделяемой ценности заинтересованных сторон проектов и программ развития как системного интегратора. Анализируются модели создания добавленной ценности в программах развития организаций. Представлена математическая модель развития ядра ценностей сообщества проекта развития организации.*

**Ключевые слова:** разделяемые ценности, ядро ценности, взвешенный индекс гармонизации ценности

### Введение

Сегодня проекты и программы интуитивно связываются с процессами развития, противостояния кризису, решения инфраструктурных, технических и социальных проблем, реакции на внутренние и внешние вызовы. Проекты реализуются сообществом, которое работает в области ментального пространства и базируется на системе разделяемой ценности.

В профессиональном управлении проектами с понятием проект связывается процесс осуществления комплекса целенаправленных мероприятий по созданию ценности - нового продукта или услуг в рамках установленного бюджета, времени и требуемого качества. При этом процесс разделяется на две составляющие:

- процесс, ориентированный на создание продукта или услуг;
- процесс управления созданием продукта или услуг.

Понятие ценности нового продукта или услуги распространяется на все виды человеческой деятельности и создается проектным сообществом, которое формируется из множества заинтересованных сторон.

Процесс *создания* ценности организации реализуется через проекты и программы. Ценность, создаваемая в проектах и программах, должна находить свое полное отображение в фундаментальной системе ценностей организации и других заинтересованных сторон. В процессе создания ценности используются методы инжиниринга ценностей, позволяющие

### СИСТЕМА «ПОДІЛЮВАНИХ ЦІННОСТЕЙ» ЯК ІНТЕГРАТОР ПРОЕКТНОЇ СПІЛЬНОТИ

*Розглянуто модель «поділюваних цінностей» зацікавлених сторін проектів та програм розвитку як системного інтегратора. Аналізуються моделі створення доданої цінності в програмах розвитку організацій. Представлено математичну модель розвитку ядра цінностей спільноти проекту розвитку організації.*

### SYSTEM "shared values" AS A COMMUNITY PROJECT INTEGRATOR

*Consider the model of the shared values of the stakeholders of projects and programs as a system integrator. Analyzes the model of creating added value in the programs of the organization. A mathematical model of the core values of the community development projects of the organization.*

максимизировать ценности, создаваемые проектом или программой для организации.

*Передача* ценностей, как правило, выходит за рамки концептуальной и системной моделей проектов или программ. Передача осуществляется в рамках реализации сервисной модели проекта или программы.

*Захват* ценностей рассматривается как процесс трансфера знаний и технологий, продуктов проектов или программ. Иногда процесс захвата ценностей может принимать недружественный характер.

### Постановка проблемы исследования

Фундаментальная система ценностей, разделяемая ключевыми заинтересованными сторонами, образующими сообщества, является основой успешности проектов и программ развития. Она осознается и открывается, глядя на организацию и сообщество проекта изнутри. Она является подлинной и не может быть подделана. Нет необходимости говорить, какие ценности мы должны иметь, вместо этого следует задать вопрос – какие ценности мы в действительности разделяем. Нельзя смешивать ценности, которые хотелось бы иметь, с уже имеющимися. Это может породить цинизм внутри организации и проектного сообщества. Стремления что-то создавать или добиться более подходят к стратегическому видению будущего организации, к части стратегии, а не к фундаментальной системе ценностей.

Кроме того, необходимо помнить, что задача идеологии – в направлении и вдохновении, а не в

определении отличий конкретной организации от других. Две организации могут иметь одни и те же фундаментальные ценности и предназначения. Подлинность, дисциплина и постоянство, с которыми организации следуют системе ценностей, а не содержание системы ценностей, отличает организации-лидеры от других.

Нельзя навязать проектному сообществу новые ценности. Следовательно, задача в том, чтобы искать, нанимать и удерживать в организации персонал, который разделяет ее систему ценностей. В действительности сам процесс формулирования идеологии может подтолкнуть некоторых сотрудников покинуть организацию, после того, как они удостоверились, что их ценности не совместимы с организацией и ее ценностями, и это – ожидаемый и не самый плохой исход и для этих членов команды, и для организации.

Желательно, чтобы фундаментальная система ценностей сохраняла многообразие присутствующих в среде заинтересованных сторон проекта точек зрения. В конце концов, заинтересованные стороны, разделяющие одинаковые ценности необязательно выглядят и ведут себя одинаково.

Необходимо также не смешивать фундаментальную систему ценностей с концепцией основной компетенции компании. Основная компетенция – стратегическая концепция, определяющая деятельность компании – то, что компания умеет делать лучше всего, в то время как фундаментальная система ценностей отражает на чем организация стоит и зачем существует. Основные компетенции должны быть соотношены с системой ценностей, но они – разные по сути.

Таким образом, построение модели системы ценностей проектного сообщества, с учетом ключевых заинтересованных сторон, для обеспечения устойчивости развития в динамическом окружении является *актуальной научной задачей*.

### Цель статьи

Целью статьи является построение модели и исследование системы разделяемых ценностей как инструмента интеграции ментального пространства и сообщества проектов организации.

### Изложение основного материала

#### Анализ последних исследований и публикаций. Методы формирования ядра ценности в развитии организации

Чтобы сформировать ценность дерева при производстве мебели, мы могли бы произвести стол с 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 сложном 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.

При развитии организаций рассматриваются три варианта формирования ценностей.

1. 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.

2. 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.

3. 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.

**Модель ядра ценностей организации**

Рассмотрим одну из моделей управления ценностью инновационных проектов и программ.

Пусть модель программы развития отображена четверкой:

$$P = \langle O(B_i), P_p(B_i), P_c(B_i), C(B_i) \rangle,$$

где  $O(B_i)$  – модель организации, которая планирует программу развития;

$P_p(B_i)$  – модель продукта и результата программы на основе базового профиля ценностей;

$P_c(B_i)$  – модель процесса реализации программы на основе жизненного цикла;

$C(B_i)$  – модель взаимодействия организации с окружением в ходе выполнения программы;

$B_i$  – базовая модель профиля ценностей;

$i \in [1, L]$  – элемент множества  $L$  профилей ценности.

Каждый элемент четверки определяется базовой моделью  $B_i$ , которая содержит профиль ценностей, цели и драйверы развития в рамках подвижного бизнес - контекста. Экспертные оценки ценностей в рамках профиля позволяют определить истоки стратегических инициатив, которые на последующих шагах могут стать элементами программы развития:

$$B_i = \langle C_{ij}, D_{ij}, E_{ij}, I_{ij} \rangle,$$

где  $C_{ij}$  – профиль ценностей и целей;

$D_{ij}$  – структура драйверов инновационного развития на основе профиля ценностей;

$E_{ij}$  – экспертные оценки ценностей;

$I_{ij}$  – стратегические инициативы,  $i \in [1, I]$ ;

$I$  – количество инициаторов стратегических инициатив развития организации;

$j$  – количество экспертов привлеченных для оценки ценностей.

Модель разделяемой ценности, с точки зрения сообщества проекта рассматривается как интегрирующий фактор.

Пусть проектное сообщество формируется из  $N$  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;

$$V_c = \{v_1, v_2, v_i, \dots, v_n\}.$$

Здесь  $n$  базовых количество ценностей внешних заинтересованных сторон.

$V_i$  – множество базовых ценностей внутренних заинтересованных сторон;

$$V_i = \{v_1, v_2, \dots, v_l\}.$$

Здесь  $l$  базовых количество ценностей внутренних заинтересованных сторон.

$V_y$  – множество базовых ценностей высшего руководства организации;

$$V_y = \{v_1, v_2, \dots, v_m\}.$$

Здесь  $m$  базовых количество ценностей руководства организации.

Пересечение множеств формирует область разделяемых ценностей системы  $B$ .

$$B = \{V_c \cap V_i \cap V_y\}, \tag{1}$$

При этом

$$B = \{b_1, b_2, b_i, b_j, i = 1, I\}$$

Здесь  $I$  количество элементов ядра ценностей.

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);

Используем понятие индекса гармонизации выделенных областей.

$$G_I = (\sum w_i) / I, i = 1, I \tag{2}$$

Значения коэффициента гармонизации области ценностей определяется знаком коэффициента  $G_I$ . Если значение этого коэффициента больше нуля, то разделяемые ценности сообщества проекта определяет устойчивую систему. Если значение этого коэффициента меньше нуля, то разделяемые

ценности сообщества проекта определяет неустойчивую, саморазрушающуюся систему.

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

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.

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

### Выводы

1. Разработка модели разделяемой ценности заинтересованных сторон позволяет оценивать устойчивость развития организации в условиях кризисных явлений.

2. Динамика индекса разделяемых ценностей обеспечивает визуализацию состояний сообщества проекта развития организации.

В качестве направления дальнейших научных исследований необходимо *обобщить* системную модель разделяемых ценностей с учетом *подвижного контекста* и 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. // Ярошенко Ф.А., Бушуев С.Д., Танака Х. – К.: Саммит-Книга, 2012. – 272 с.*

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

*Статья поступила в редколлегию 22.05.2012*

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