

УДК 658.012.32

С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева, Р.Ф. Ярошенко

*Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ***МОДЕЛЬ ГАРМОНИЗАЦІЇ ЦІННОСТЕЙ ПРОГРАМ РАЗВИТИЯ ОРГАНІЗАЦІЙ В УСЛОВИЯХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ ОКРУЖЕННЯ***Рассмотрены процессы, формирующие систему управления ценностью в развитии организаций. Анализируются модели создания добавленной ценности в программах развития организаций. Представлена математическая модель гармонизации ценностей программ развития на примере финансового учреждения.***Ключевые слова:** заинтересованные стороны, ценность, индекс гармонизации ценности**Введение**

К настоящему времени управление проектами и программами стало признанной во всем мире профессиональной деятельностью и модным направлением в рыночной экономике. Методология и средства управления проектами и программами широко используются во всех сферах проектно-ориентированной и проектноуправляемой деятельности. Они являются основой успешного инновационного развития в различных сферах современного общества, включая финансовый сектор экономики.

Мировой финансовый кризис стал мощным толчком для инициации целого ряда инноваций в развитии финансовой системы Украины. Глобальные рынки острее реагируют на экономические и политические угрозы второй волны глобального финансового кризиса и постоянно отслеживают новые возможности эффективного развития на основе инновационных подходов.

Инновация является инновацией в полном смысле этого слова лишь в том случае, если она создает ценность. Сегодня большинство инноваций в развитии финансовых учреждений не создают добавленной ценности материальных активов, а только ускоряют темп развития организаций [1]. Таким образом, построение модели гармонизации ценностей заинтересованных сторон финансовых учреждений, с целью стабилизации процессов развития в турбулентном окружении, является актуальной научной задачей.

МОДЕЛЬ ГАРМОНИЗАЦІЇ ЦІННОСТЕЙ ПРОГРАМ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ ЗА УМОВ ТУРБУЛЕНТНОСТІ ОТОЧЕННЯ*Розглянуто процеси, що формують систему управління цінністю у розвитку організацій. аналізуються моделі створення доданої цінності в програмах розвитку організацій. Представлено математичну модель гармонізації цінностей програм розвитку на прикладі фінансової установи.***HARMONIZATION MODELS PROPERTY DEVELOPMENT PROGRAMME IN TURBULENCE ENVIRONMENT***The processes that form the control system value to the organization. Analyzes the model of creating added value in the programs of the organization. A mathematical model of the harmonization of values development programs as an example of a financial institution.***Постановка проблемы исследования**

Проект или программа всегда связаны с изменениями. Они создают ценности для заинтересованных сторон и имеют конечный результат в виде нового (инновационного) продукта или услуги.

Инновация — изменение, в процессе которого формируется новый опыт, новое состояние системы, новая парадигма управления и развития. Определим инновацию как *процесс изменений, характеризующийся созданием измеримой ценности*. Состояние системы, в которой реализуется инновация, характеризуется высокой степенью неопределенности, поэтому необходимо сопоставлять риски с выгодами, которые можно получить в результате внедрения.

Цель статьи

Исследование применения ценностного подхода и построение модели гармонизированной ценности в программах развития финансовых систем в условиях турбулентности окружения.

Анализ последних исследований и публикаций

Методы управления ценностью в развитии организации. 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 (являющегося физическим носителем ценности) — это путь, который прошли японские и южнокорейские компании, а сейчас активно осваивают китайцы. Суть такого подхода — производить то, что заведомо пользуется спросом и экспериментировать с таким продуктом, пытаюсь нащупать свои уникальные ценность и цену, определяющие уникальную рыночную нишу компании;

– *навязать ценность*. Ценность — субъективное понятие, если мы не видели продукт с необходимыми потребительскими качествами, он для нас ценности не представляет. Соответственно, для того, чтобы мы стали покупать нечто, чего покупать не хотим, нас надо убедить, что совокупность потребительских качеств такого товара является жизненно важной с точки зрения характеристик, формирующих статус в нашей доминирующей социальной группе. С этим мы сталкиваемся каждый день — многочасовая реклама по радио и телевидению товаров, не зная о существовании которых, мы никогда бы и не задумались об их необходимости.

Главными концепциями управления проектами и программами развития на основе ценности, являются [2]:

– определение миссии (профилирование миссии), которое предназначено для расширения *потенциальной ценности* программы;

– разработка архитектуры программы, в которой группа проектов, формирующих программу, может автономно работать, будучи интегрировано управляемой для максимизации *добавленной ценности* программы;

– формирование стратегии программы с учетом *вертикальных и горизонтальных цепей формирования ценности*;

– создание *критериев оценки добавленной ценности*, полученной от реализации программы развития;

– управление сообществом, которое служит интеллектуальным пространством *создания ценности, в бизнесокружении*.

В процессе реализации программ развития на основе ценностного подхода, любая организация сталкивается с определенными трудностями и проблемами. На каждом этапе развития организации их условно можно разбить на две категории:

1) *болезни роста*, т.е. проблемы, обусловленные незрелостью компании; этих проблем трудно избежать (подобно детским инфекционным болезням);

2) *организационные патологии* или трудности, которые могут относиться на определенных этапах

развития системы к болезням роста, но, будучи не преодоленными, превращаются в патологии, излечиться от которых самостоятельно система уже не может.

Организационные патологии рассматриваются как отклонение и как дисфункция. Очень часто патологии формируются за счет стереотипов и предрассудков управленческого мышления, отвергая концепцию развития ценности организации.

В практике развития 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.

На рис. 1 приведена концептуальная модель формирования ценностей в развитии организации.

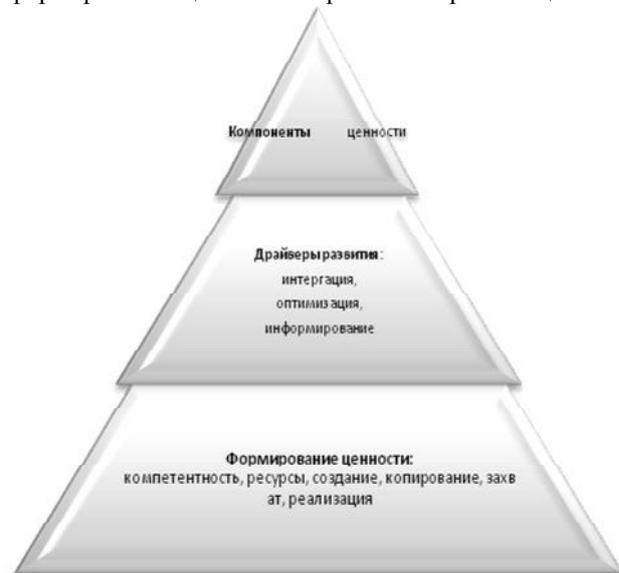


Рис. 1. Концептуальная модель формирования ценностей

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.

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.

В качестве основного инструмента управления развитием рассмотрим инновационные проекты и программы сбалансированного развития, построенные в рамках цепей ценности и матричных технологий. При этом модели формирования ценности проектов и программ сбалансированного развития, позволяют в условиях турбулентного окружения и высокого уровня неопределенности строить стратегии проектов и программ развития и обеспечивать успех в достижении поставленных целей.

Ценностный подход в управлении программами развития

В программах развития авторами заложена логика формирования *добавленной ценности* через использование программного и проектного менеджмента посредством создания «креативного механизма» [4] сбалансированного развития организации, продукта проекта, процесса и бизнес окружения.

«Креативный механизм» должен обеспечивать генерацию, оценку и принятие стратегических инициатив для максимизации *добавленной ценности программы развития*.

Обычно, стратегии развития организаций формируются на основе политики, которая позволяет увеличивать добавленную ценность. Считается, что ценность организации может быть определена как "сопровождающая ценность", которая основана на стратегии продолжения деятельности организации, и "ликвидационная ценность" на основе стратегии завершения ее деятельности или ликвидации организации.

Культивирование общих ценностей, разделяемых участниками проектов, и перевод их в действенные регуляторы организационной деятельности приводят к интеграции и консолидации усилий всех заинтересованных сторон, оптимизации использования человеческих ресурсов, а также создают такое важное конкурентное преимущество организации, как

приверженность работников своей организации. Организационные ценности иногда называют «организационной ДНК», поскольку ценности определяют отличительные черты данной организации, ее особый стиль внутренней жизнедеятельности и проявляются в узнаваемом имидже организации. Ценности организации — это совокупность ценностей, которые декларирует и культивирует менеджмент, а также поддерживает большинство сотрудников

Профиль ценности определяется в виде треугольника ценностей интеллектуального капитала (знаний и инноваций), ценности владения и активов.

Цель ценности формируется проектами программы, обеспечивающими оптимизацию: бизнеса системы управления технологий и продуктов (вертикальная цепь) либо оптимизацию различных бизнесов организации и формирование их синергии на всех уровнях в ходе реализации (горизонтальная цепь).

Ценность проекта или программы может быть классифицирована по следующим признакам:

- система, которой присуща ценность для реализации конкурентного преимущества — биологическая, социальная, производственная, техническая;
- вид ценностей — материальные, нематериальные, денежные, социальные, культурные, духовные, природно-климатические, политические;
- содержание ценностей — качественные, поведенческие и измеряемые в денежном выражении;
- источник или основа происхождения ценностей — объективные и субъективные;
- сущность ценностей — первичные (радикальные инновации, высокая квалификация персонала, высокая организованность системы управления и т. п.) и вторичные (ординарные новшества, дешевые трудовые ресурсы, освоенная рыночная инфраструктура, активы);
- динамичность проявления ценностей — стратегические и тактические;
- место проявления ценностей — вне системы и внутри системы;
- уровень стабильности проявления ценностей — устойчивые (природно-климатические факторы, положительная конкурентная среда, высокая культура и т. п.) и неустойчивые: новшества, имидж, ресурсы и т.п.;
- масштаб распространения ценностей — глобальные, локальные, индивидуальные.

Модель гармонизации ценностей заинтересованных сторон

Рассмотрим модель ценности, как интегрирующий фактор развития организации.

Пусть организация в своей деятельности опирается на три группы заинтересованных сторон (рис.2).

Проведем формализацию упрощенной модели, в дальнейшем реализуем обобщение результатов для N ключевых заинтересованных сторон.

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

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

где:

V_c – множество базовых ценностей клиентов банка;

$V_c = \{v_1, v_2, v_i, \dots, v_n\}$. Здесь n базовых количество ценностей клиентов.

V_i – множество базовых ценностей персонала банка;

$V_i = \{v_1, v_2, \dots, v_l\}$. Здесь l базовых количество ценностей персонала банка.

V_y – множество базовых ценностей высшего руководства банка;

$V_y = \{v_1, v_2, \dots, v_m\}$. Здесь m базовых количество ценностей руководства банка.

Пересечение множеств ценностей формирует ядро системы B, обозначенное областью 1.

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

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

Здесь I количество элементов ядра ценностей I области.

Область 2 определяет пересечение ценностей двух из трех заинтересованных сторон.

Область 3 определяет ценности характерные только конкретной заинтересованной стороне.

Рассматриваемую модель назовем моделью «лотоса», из-за ее визуальной схожести с этим магическим цветком.

Каждый элемент ценности приведенной модели определяется кортежем и характеризуется тремя признаками – идентификатором, весом и направленностью взаимодействия:

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

где:

I_i – идентификатор ценности;

w_i – весовой коэффициент ценности;

d_i – направленность ценности – центробежная или центростремительная (показана на рис.1).

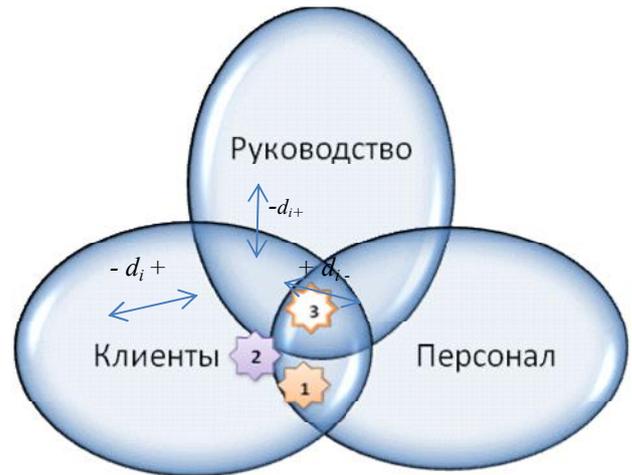


Рис. 2. Области взаимодействия ценностей заинтересованных сторон

Определим понятие индекса гармонизации выделенных областей:

$$G_i = (\sum w_i d_i) / I, \quad i = \overline{1, I} \quad (2)$$

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

Для второй и третьей областей будем иметь по три индекса гармонизации ценностей – G_{21}, G_{22}, G_{23} и G_{31}, G_{32}, G_{33} .

Каждый из индексов гармонизации ценностей рассчитывается по формуле аналогичной (2).

Общий индекс гармонизации области 2 определяется как $G_2 = (G_{21} + G_{22} + G_{23}) / 3$.

Общий индекс гармонизации области 3 определяется как $G_3 = (G_{31} + G_{32} + G_{33}) / 3$.

Общий индекс гармонизации ценностей организации рассчитывается следующим образом $G = (G_1 + G_2 + G_3) / 3$.

Полученные индексы гармонизации ценности формируют поле ценностей организации и характеризуют ее устойчивость и потенциальные проблемы. Пример модели поля индексов для Банка XXX приведен на рис.3.

Из приведенного примера видно, что банк практически потерял устойчивость. Индекс гармонизации ценностей находится в критической зоне. Индекс G_{32} демонстрирует отток капитала, G_{33} демонстрирует начало процесса оттока персонала. При этом руководство Банка XXX демонстрирует излишний оптимизм в оценке ценностей.

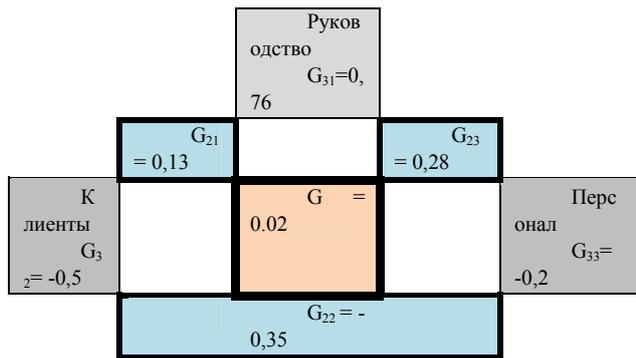


Рис. 3. Пример модели поля индексов гармонизации ценностей Банка ХХХ в условиях оттока капитала

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.

Выводы

1. Разработка модели гармонизации ценностей заинтересованных сторон позволяет оценивать устойчивость организации в условиях турбулентного окружения.

2. Модель поля индексов гармонизации ценностей является эффективным инструментом визуализации применяемого «креативного механизма».

В заключение следует отметить, что в качестве направления дальнейших научных исследований необходимо *обобщить* модель гармонизации ценностей на N заинтересованных сторон, *построить* динамическую модель гармонизации ценностей с учетом различных 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.-564с.

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 21.04.2012

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