



ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ
УПРАВЛЕНИЯ

Г. В. Серебрякова
И. В. Незамайкин

Основы ценностного управления организацией

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Государственный университет управления»

**Серебрякова Г.В.
Незамайкин И.В.**

ОСНОВЫ ЦЕННОСТНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Монография

Чебоксары
Издательский дом «Среда»
2023

УДК 658
ББК 65.291.2
С32

Рецензенты:

канд. экон. наук, начальник научно-методического отдела

ЧОУДПО «Газпром корпоративный институт»

С. В. Чернягин;

канд. экон. наук, профессор,

заведующая кафедрой Управления организацией

ГОУ ВО МО «Московский государственный областной университет»

Т. И. Власова

С32 Серебрякова Г.В.

Основы ценностного управления организацией : монография / Г. В. Серебрякова, И. В. Незамайкин. – Чебоксары : Среда, 2023. – 204 с.

ISBN 978-5-907688-53-7

Монография посвящена исследованию сущности ценностного управления организацией. Исследуя переход к VUCA- реальности в BANI-мире, в работе раскрывается необходимость разработки новых технологий управления, обеспечивающих переход к ценностной парадигме управления. В работе рассмотрены предпосылки перехода на ценностное основание в управлении, исследованы основные этапы развития ценностного управления: от стоимостного подхода к интегрированному представлению, включающему отношенческий и поведенческий аспекты.

Сформировав концептуальную основу ценностного управления, исследовав сущность и виды основных категорий - взаимодействие и ценность, в работе доказывается важность использования ценностного основания в современных условиях. Авторы сформировали методические основы исследования отношенческого и поведенческого аспектов ценностного управления, предложили основные показатели, позволяющие оценить уровень и качество взаимоотношений в процессе создания ценности. В монографии авторами исследованы особенности этапов процессов управления при переходе на ценностную парадигму, что позволяет применить их на практике.

Материалы монографии могут быть использованы в процессе управления современными социально-экономическими системами, а также в образовательном процессе при подготовке и повышении квалификации управленческих кадров.

ISBN 978-5-907688-53-7

DOI 10.31483 a-10531

© Серебрякова Г.В.,
Незамайкин И.В., 2023

© ИД «Среда», оформление, 2023

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	4
1. Предпосылки перехода на ценностный подход в управлении социально-экономическими системами	7
2. Исследование генезиса ценностной парадигмы в управлении.....	17
2.1. Ценностно-ориентированный менеджмент (VBM)	17
2.2. Аксиологический подход к развитию ценностного управления...	21
2.3. Совершенствование управления по ценностям.....	26
3. Закономерности и принципы развития ценностного управления....	32
4. Исходные категории ценностного управления.....	38
4.1. Взаимодействие – основная категория ценностного управления... ...	41
4.2. Дуализм категории «ценность»	55
5. Отношенческий аспект ценностного управления	66
6. Методический подход к исследованию отношенческого аспекта ценностного управления	94
7. Поведенческий аспект ценностного управления.....	109
8. Методический подход к исследованию поведенческого аспекта ценностного управления	133
9. Процесс управления в условиях ценностной парадигмы.....	142
9.1. Особенности планирования в условиях ценностного управления... ...	143
9.2. Функция организовывания в условиях ценностного управления ...	148
9.3. Роль мотивации в условиях ценностного управления.....	153
9.4. Особенности контроля в условиях ценностного управления	157
9.5. Координация в условиях ценностного управления	161
10. Формирование капитала партнерских отношений – результат ценностного управления	167
Заключение	176
Список использованной литературы.....	179

Введение

Поиск наиболее адекватных управленческих технологий достижения целей характерен для каждого этапа развития теории управления. Изменения состояния внешней среды, трансформация объектов управления, усложнение процессов взаимодействия между социально-экономическими системами приводят к изменению основ управления.

Переход в состояние VUCA-реальности BANI-мира требует поиска новых подходов к разработке систем управления. Старые парадигмы уже не позволяют осуществить эффективное функционирование организаций.

Характерной чертой современности является то, что система общественных отношений постоянно усложняется, происходит интеграция экономической и этической составляющих деятельности, требуется построение ценностного базиса экономических отношений. Общественные ценности не только выступают ориентирами общественного развития, но и становятся точками роста. От того, на какой ценностной основе будут строиться отношения между участниками производственных отношений, зависит результативность не только их деятельности, но и уровень развития всего общества.

Выбор экономической стратегии представляет собой ценностный выбор, экономика зависит от ценностного базиса. Введение духовно-нравственного вектора в управление деятельностью требует разработки новых механизмов управления. Требуются организационно-экономические механизмы и методические инструменты, позволяющие достигать поставленных целей с наибольшим эффектом.

Современный этап развития экономики требует перехода на новые принципы управления, заключающиеся в налаживании крепких связей с теми из заинтересованных лиц, которые обеспечивают текущую и будущую поддержку бизнеса – потребителями, сотрудниками, инвесторами и обществом. Управление переходит в плоскость взаимоотношений участников бизнес-экосистем. Устойчивое функционирование организации напрямую зависит от характера взаимодействий социально-экономической

системы с заинтересованными сторонами. «Экономическая долговечность, определяемая позитивными отношениями с клиентами, сотрудниками и акционерами, и устойчивость окружающей среды в сумме становятся основой будущей жизнеспособности организаций»¹.

В современных условиях понимание того, как можно сохранить и развивать сеть отношений, которые приносят новые возможности, играют ключевую роль в достижении конкурентных преимуществ. «Старая, сырьевая модель уже не работает. Нефть больше не приносит тех доходов, которые были раньше. А значит строить экономику нужно не на экспорте природной ренты, а на производстве и создании добавленной стоимости внутри страны»²

Во всем мире идет процесс переориентации внимания с проблем, касающихся экономического роста, на ценностные аспекты моделирования поведения объектов. «Если оглянуться и посмотреть вокруг на мир современного бизнеса, то может показаться, что людей интересуют только деньги и ничего, кроме денег. Однако главные мотивы возникают из стремления достичь чего-то большего: создать продукт, оказать услугу – в общем, совершить нечто такое, что представляет ценность»³.

Менеджмент современных компаний столкнулся с необходимостью решения новых задач, требующих пересмотра традиционных управлеченческих подходов, формирования новых механизмов создания, распространения и применения знаний, их воплощения в инновационные продукты. Как отмечал Хэмел Г.: «сейчас перед управлеченцами стоят новые задачи, порожденные изменчивой и безжалостной внешней средой... Пора признать, что с нынешними управлеченческими, по сути бюрократическими, методиками предприятия обречены на вымирание в скором будущем.»⁴ Конкурентная среда изменилась: в современных условиях конкурируют уже не столько компании-производители, сколько системы взаимодействия. В выигрыше остается организация,

¹ Заман А. Репутационный риск. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008, с. 5.

² <https://news.mail.ru/economics/26560946/?frommail=1>

³ Литvak Б.Г. Стратегический менеджмент. – М.: Юрайт, 2013, с.209

⁴ Хэмел Г. Менеджмент 2.0: новая версия для нового века // HBR –Россия, 2009, №10, с.92

Основы ценностного управления организацией

способная осуществить приращение ценности у всех участников взаимодействия.

В силу этих причин необходимо осуществить переход на новые механизмы и технологии управления, основанные на учете и развитии ценностного подхода. Основными категориями ценностного управления выступают ценности и процессы взаимодействия. Изменение ключевой парадигмы управления – переход на ценностную платформу, меняет и принципы управления социально-экономической системы. «Успешная компания – та, которая развивает свою деятельность, основываясь на уже существующих связях, являются ли они внешними или внутренними. Понимание того, как можно распознавать, организовывать и поддерживать соответствующую сеть взаимоотношений играет ключевую роль в борьбе за конкурентные преимущества.»⁵

Именно эти причины объясняют переход управления к ценностной парадигме. В монографии представлен анализ развития ценностного управления, обоснованы направления дальнейшего развития с учетом вызовов внешней среды.

Учитывая, что развитие представляет собой направленное, закономерное изменение, в результате которого возникает новое качественное состояние объекта, в монографии подробно раскрыты особенности ценностного подхода, доказаны причины и условия развития ценностной концепции.

⁵ Заман А. Репутационный риск: управление в целях создания стоимости. – М.: Олимп-бизнес, 2008, с.88

1. ПРЕДПОСЫЛКИ ПЕРЕХОДА НА ЦЕННОСТНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ

В современных условиях происходит устаревание фундаментальных положений теории менеджмента.

Элементарной единицей исследования становится не технологическая, или функциональная единица, а бизнес-процесс, нацеленный на результат, создающий ценность и имеющий своего потребителя внутри и вне организации.

Объект управления в современных условиях представляет собой сложное динамическое образование, включающее большое число взаимодействующих сторон, поэтому следует признать невозможность получения полного представления о его деятельности на основе традиционной системной методологии.

Первый развернутый вариант общей теории систем, сформулированный Людвигом фон Берталанфи в 50-е годы XX в., опирался на понимание системы в виде совокупности взаимосвязанных компонентов, составляющих объективное единство и закономерно связанных друг с другом. Усложнение состава элементов и увеличение связей между ними потребовало более точного определения системы, которое было дано выдающимся русским физиологом П.К. Анохиным: «Системой можно назвать только такой комплекс избирательно вовлеченных элементов, у которых взаимное действие и взаимоотношения принимают характер взаимодействия компонентов, направленное на получение фиксированного полезного результата».⁶ В этом определении заложено одно из свойств системы — свойство синергетичности элементов, представляющее собой преумножение полезного результата.

Все определения систем, имеющиеся в литературе, можно свести к двум типам: 1) определения, в которых на отношения элементов не накладывается никаких ограничений, и 2) определения, включающие в качестве основного признака наличие системооб-

⁶ Анохин П.К. Принципиальные вопросы общей теории функциональных систем. // Принципы системной организации функций. – М.: Наука, 1973.

Основы ценностного управления организацией

разующих ограничений, таких как отношения взаимосвязи и взаимопорядка. В общем случае, под системой обычно понимается множество объектов, состоящее из связанных друг с другом частей. При этом части функционируют во времени как единое целое, т.е. каждый элемент работает ради единой цели, стоящей перед системой в целом. Таким образом, реализуется концепция целостности и целенаправленности функционирования системы.

Всякая социально-экономическая система существует не изолированно, а в определенной взаимосвязи с другими системами и с окружающим миром. Для системы окружающая среда есть совокупность всех объектов, изменение свойств которых влияет на систему, а также тех объектов, чьи свойства меняются в результате поведения системы.

В процессе развития социально-экономические системы не просто взаимодействуют с внешней средой, но, будучи структурно связаны с ней, адаптируется к ее изменениям, и претерпевают изменения вместе со средой. Для характеристики объектов уже недостаточно использовать понятие системности, характеризующее целенаправленность, упорядоченность и организованность; преобладающим становится свойство комплексности, отражающее взаимосвязанность, взаимообусловленность.

В современных условиях приоритетным становится нахождение оптимального способа взаимодействия множества лиц и организаций по разнообразным вопросам их совместного функционирования, что послужило доказательством необходимости рассмотрения объектов управления, как системных комплексов.

Понятие системного комплекса В.Н. Садовский⁷ вводит как совокупность взаимодействующих систем. Источником функционирования системного комплекса является необходимость осуществления взаимодействия между системами, которое определяет и объясняет активность отдельных систем и задает многовариантность действий. Различная направленность этой активности соответственно обуславливает характер и динамику развития си-

⁷ Садовский В.Н. Смена парадигм системного мышления // Общеметодологические проблемы системных исследований. – М.: Эдиториал, 1998.

стемного комплекса. Межсистемные взаимодействия обусловливаются индивидуальными целями каждой из систем в зависимости от того, совпадают или не совпадают эти цели между собой.

При превращении системы в системный комплекс в качестве наиболее значимых свойств выступают рациональность взаимодействия систем и установление границ управления, что делает понятия «система» и «системный комплекс» взаимодополняющими. Однако, только понятие «взаимодействие» нельзя использовать в качестве основного системного признака, так как просто взаимодействие между большим количеством элементов неизбежно приводит к хаосу, если не содержит дополнительных факторов, которые его упорядочивают. П.К. Анохин обращал внимание на необходимость развития факторов, способствующих взаимосодействию.

По определению В.П. Кузьмина⁸, системный комплекс представляет собой некоторое множество самостоятельных, разнокачественных объектов-систем, необходимым образом взаимодействующих между собой. Исследователем выделяются два основных объектных типа: целостные системы и системные комплексы. В первом случае, предметом изучения являются структура, законы соединения частей в некое структурное и функциональное целое, их внутренние механизмы и интегральные закономерности, т.е. рассмотрение социально-экономической системы, как единого целого; во втором — связи, взаимодействия и отношения объектов-систем, образующих системный комплекс. При рассмотрении системного комплекса понятие «целостность» становится в значительной мере условным, и оно должно быть заменено понятием «единство». Исходя из характера взаимодействий различных систем, отношения между которыми не носят строго закономерного и одностороннего характера, они могут быть разнонаправленными и складываться стихийно.

Во введенном определении системного комплекса основной акцент делается на разнокачественности объектов-систем и наличии связей между ними, необходимых для образования некоторого

⁸ Кузьмин В.П. Принцип системности в теории и методологии. — М.: Политиздат, 1980.

Основы ценностного управления организацией

единства, выступающего обязательным условием функционирования участников. Тем самым, главным становится достижение единства через преодоление конфликтности систем, которое может быть осуществлено только путем согласования типов взаимодействия, путем участия в процессе создания ценности.

Необходимость согласования, по мнению Ю.Я. Голикова и А.Н. Костина⁹, накладывает ограничения на многообразие возможных типов межсистемного взаимодействия. Для полностью самостоятельных систем не только типы межсистемного взаимодействия могут быть чрезвычайно многообразными, но и сами взаимодействия приобретают иррациональный характер, под которым понимаем потенциальные непредсказуемость, неупорядоченность, проявляющиеся в ходе межсистемных взаимодействий.

Данный подход близок введенному еще в 1947 г. Гэлбрейтом Саймоном¹⁰ тезису об ограниченной рациональности (англ. *bounded rationality*) управления, что стало одним из базисных положений новой институциональной экономической теории. Ученый утверждал, что ограниченная рациональность всегда сопутствует управлению, поскольку даже при наличии желания возможность достижения менеджером рационального решения оказывается ограниченной из-за совокупности причин объективного и субъективного характера, в частности недостатка информации, времени, способностей.

В работах отечественных исследователей¹¹ отмечается, что экономическим субъектам присуща органическая иррациональность, являющаяся следствием совокупности их личностных качеств. В итоге управленческая ситуация начинает восприниматься такими менеджерами на основе субъективности трактовки событий. Механизмы управления, построенные на использовании *иррационального управления*, характеризуются обраще-

⁹ Голиков Ю.Я., Костин А.Н. Проблемы и принципы исследования межсистемных взаимодействий в сложных человеко-машинах комплексах // Общеметодологические проблемы системных исследований. – М.: Эдиториал, 1998.

¹⁰ Г. Саймон, 1993; 1995.

¹¹ Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия. – М.: Дело. 2008.

нием к набору предпочтений, к личной системе ценностей, целевых установок, стереотипов поведения, привычек, складывающихся на основе полученного образования и жизненного опыта. Такой подход к управлению трудно описывается с помощью традиционных положений теории управлению. Менеджер, руководствуясь данными предпочтениями, зачастую поступает вопреки рекомендуемым традиционным подходам к повышению результативности компании. Он основывает свои действия на внутренних убеждениях, на своем видении, хотя это и может вступать в противоречие с классическими критериями эффективности. Иррациональное управление основывается не только на интуиции, но, в первую очередь, на ценностной системе, жизненном опыте и иных свойствах личности, формирующих стиль управления социально-экономической системой.

Именно наличие иррациональных межсистемных взаимодействий является важной особенностью системного комплекса. Исходя из этого, Ю.Я. Голиков и А.Н. Костин¹² определяют системный комплекс как некоторое множество самостоятельных систем, иррационально взаимодействующих между собой.

В системном комплексе должно происходить изменение типов взаимодействий в сторону повышения ценностной совместимости, например, от противостояния и конфронтации к сотрудничеству и партнерству. Многообразие форм межсистемных взаимодействий для целеустремленных систем рассматривается в работе Р. Акоффа и Ф. Эмери¹³. Главное преимущество сотрудничества - сокращение издержек, расширение компетенции организации за счет совместного участия в процессах создания ценности (табл. 1).

В современной экономике отношения базируются на процессе взаимодействия экономических интересов различных участников.

¹² Голиков Ю.Я., Костин А.Н. Проблемы и принципы исследования межсистемных взаимодействий в сложных человеко-машинных комплексах. // Общеметодологические проблемы системных исследований. – М.: Эдиториал, 1998

¹³ Акофф Р.. Эмери Ф. О целеустремленных системах. – М.: Советское радио, 1974.

Таблица 1

Изменение характера межорганизационных связей¹⁴

Традиционная ориентация: противостояние	Новая ориентация: партнерство
Подозрительность, конкуренция	Доверие, взаимная выгода, высокая заинтересованность
Цена, эффективность, собственная выгода	Справедливость, честное ведение дел, взаимная выгода
Ограниченнная информация, обратная связь	Постоянная связь
Юридическое разрешение конфликтов	Тесная координация
Кратковременные контакты	Долговременные контакты
Отношения, ограниченные рамками контракта	Деловое сотрудничество сверх предусмотренного контрактом

Устойчивое функционирование организаций предполагает поиск нового механизма согласования разнонаправленных интересов акторов внешней среды, следовательно, управлеченческий цикл должен быть ориентирован на достижение баланса предпочтений участников взаимодействия, которые следует рассматривать в качестве «сети стейкхолдеров» (stakeholder value network). Если использовать термин Г. Клейнера¹⁵ «кластеры коллективных действующих лиц», то можно определить сеть стейкхолдеров как «особую форму организации таких кластеров, которую должна отличать достигаемая в ней ценность и сила (прочность) связей».¹⁶

Рассмотрение систем, как элементов (узлов) сетей способствовало развитию понимания социально-экономических систем, как «расширенного предприятия» (extended enterprise), введенную в работах Дж. Поста, Л. Престона и С. Сакс¹⁷. Концепция «расширенного предприятия» обращает внимание на увеличение границ

¹⁴ Jeffrey H. How Chrysler Created an American Keiretsu. – Harvard Business Review, 1996

¹⁵ Клейнер Г. Стратегия предприятия. – М.: Дело, 2008, стр. 161

¹⁶ Ивашковская И.В. Финансовые измерения корпоративных стратегий. – М.: ИНФРА-М, 2013

¹⁷ Post J., Preston L., Sachs S. managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View. - //California Management Review, 2002, vol. 45, No. 1\$; Post J., Preston L., Sauter - SachsS. Redefining the Corporation, Stakeholder Management and Organizational Wealth. - Stanford Business Books, 2002

системы за счет включения в процесс создания ценности сетевых взаимодействий. В соответствии с ней понятие «расширенное предприятие» включает не только взаимодействия внутри социально-экономической системы, но и отношения с другими системами. Каждая социально-экономическая система рассматривается как узел в сетях взаимосвязанных участников взаимодействия, выполняющий определенную роль по созданию ценностей. Способности устанавливать и поддерживать взаимосвязи внутри сети выступают отличительной особенностью «расширенного предприятия»⁹.

Таким образом, организации начинают выступать центрами взаимодействия с факторами внешней среды, каждый из которых вносит вклад в создание ценности. Объектами управления начинают выступать отношения, возникающие в процессе взаимодействия участников в процессе создания ценности.

Именно эти обстоятельства служат причиной превращения систем в ценностно-ориентированные, с преобладанием связей интегративного характера, управление которыми невозможно на основе традиционных механизмов управления.

По мнению Фримена Э., рост числа и разнообразия заинтересованных сторон обусловил необходимость нового взгляда на социально-экономическую систему, охватывающего «все группы и всех индивидуумов, играющих жизненно важную роль в успехе делового предприятия в современных условиях»¹⁸.

На первый план исследования выходят связи - то, что соединяет объекты в системном процессе. Управление социально-экономической системой превращается в управление взаимодействием, направленное на осуществление ее целей при учете интересов ключевых заинтересованных сторон.

Значение управления взаимодействием возрастает при переходе к экосистемам, как площадкам, где за счет грамотно выстроенной системы взаимоотношений ее участников обеспечивается удовлетворение максимально широкого спектра клиентских потребностей.

¹⁸ Freeman R.E. Strategic management. Pitman Publishing: Marshfield, 1984, p.25

Основы ценностного управления организацией

Переход к экосистеме – закономерный ответ на изменение потребностей всех участников рынка, а также на развитие технологий.

Повышение устойчивости и долговременности связей между участниками взаимодействия приводит к эволюции социально-экономических систем, которые превращаются в бизнес – экосистемы (Moore J., 1996), основным свойством которых выступает постоянное взаимодействие различных ее участников, на основе установления устойчивых связей.

Экосистема (Power T., 2001) должна обладать следующими важнейшими характеристиками:

- 1) взаимозависимость между ее организациями-участниками;
- 2) взаимодействие между членами экосистемы, обусловленное потребностью в обмене ресурсами и согласовании целей и общих намерений.

Организации вступают в многочисленные взаимосвязи, которые все труднее становится контролировать. Экосистема, представляющая собой систему постоянно взаимодействующих участников, для успешного функционирования требует установления, поддержания и наращивания огромного числа взаимосвязей. Командно-административное управление в этих условиях становится неэффективным. Проникновение цифровых технологий во все сферы деятельности организаций, изменило их состояние, компании вынуждены менять масштаб ценностей, чтобы соответствовать новому информационному миру. Развитие информационных технологий создает принципиально новые трудности, связанные со взаимоотношениями.

Проблемы, вызванные повышением открытости информационного пространства, оказывают огромное влияние на функционирование социально-экономических систем. Все труднее становится контролировать систему взаимоотношений с факторами внешней среды, для выстраивания устойчивых отношений необходимо создавать общую культурную среду взаимодействия в экосистеме.

По мере развития цифровизации, репутация организаций становится все более уязвимой, растет ее ценность как фактора обес-

печения устойчивого функционирование не только данной социально-экономической системы, но и всей экосистемы, участником которой она выступает.

Свободный поток информации необратимо изменил пути взаимодействия и структуру функционирования социально-экономических систем, перед которыми в современных условиях стоит задача стать активным участником приращения ценности всей экосистемы.

Чтобы добиться успеха, организациям, как членам экосистемы, необходимо создать новые механизмы управления, направленные на преодоление негативных социальных тенденций. Для развития устойчивой системы взаимодействия в экосистеме необходимо добиться создания общей ценностной системы, регулирующей взаимоотношения между различными участниками.

Информационные потоки, пронизывающие экономическую среду жизнедеятельности организаций, формируют новые условия функционирования и управления социально-экономическими системами: создается новая модель – модель взаимосвязи и сотрудничества в рамках экосистемы. Для успеха в ней компании нуждаются в развитии новых навыков. Рост числа и разнообразия заинтересованных сторон, тесно связанных с конкретной организацией, обусловил необходимость нового взгляда на объект управления, который призван интегрировать всех участников, играющих жизненно важную роль в ее успехе в современных условиях; управлять теперь следует не совокупностью элементов одной системы, а сетями взаимоотношений, формирующимиися в условиях цифровой экономики.

В современных условиях для успешного развития любая организация должна выступать центром взаимосвязи с участниками окружения, каждый из которых вносит вклад в результат ее деятельности и ожидает для себя определенной выгоды от взаимодействия. На первый план исследования выходят информационные связи, формирующие отношения между участниками экосистем. Управление переносится из сферы отдельной социально-экономической системой в сферу взаимодействия в экосистеме, направленное на соблюдение интересов всех участвующих сторон.

Основы ценностного управления организацией

Устойчивость экосистемы зависит от умения выстраивать партнерские отношения ее участниками, от прочности взаимосвязей внутри экосистемы, в силу чего управление социально-экономическими системами переходит в плоскость управления взаимосвязями. Меняющаяся модель взаимосвязей и взаимодействий в экосистеме отражается на ее жизнеспособности (Goodwin B., 1994), Организации-участники экосистемы учатся задавать направление социально-экономической коэволюции, базируясь на максимальном использовании укрепления связей. Создание прочных взаимосвязей, перевод их в плоскость взаимодействия, базируется на ресурсной теории, позволяющей в рамках экосистемы снизить зависимость от потрясений внешней среды, и создать сети сотрудничества, что приводит к увеличению ценности и продуктивности работы всех партнеров

Ослабление связей, игнорирование учета интересов взаимодействующих участников разрушает процесс создания ценности социально-экономической системой, ведет к кризису. Любая организация вынуждена учитывать новые реалии: развитие экосистемы бизнеса, наращивание темпов цифровизации, неконтролируемая прозрачность, уязвимость репутации, изменения в ценностной среде общества.

2. ИССЛЕДОВАНИЕ ГЕНЕЗИСА ЦЕННОСТНОЙ ПАРАДИГМЫ В УПРАВЛЕНИИ

При переходе на инновационный путь развития важное значение приобретают процедуры поиска новых подходов к управлению. В быстрорастущих компаниях становится невозможно сохранять те принципы и модели отношений, которые существовали ранее.

2.1. Ценностно-ориентированный менеджмент (VBM)

Построение современной системы управления компанией невозможно без ответа на вопрос о том, что является основополагающей целью компании. Проблема определения такой цели, как отмечает М. Дженсен¹⁹, находится также в центре обсуждения современных подходов к управлению.

При ответе на этот вопрос выделяют два противоположных подхода. Первый из подходов определяет в качестве основной цели максимизацию ценности фирмы как для собственников (т.е. собственного капитала), так и для всех поставщиков капитала (т.е. заемного и собственного капитала). Целевая функция компаний, по мнению М. Дженсена, является однофакторной, а максимизация общей ценности фирмы делает общество лучше.

Второй подход²⁰, основываясь на теории заинтересованных лиц (stakeholders theory), предполагает, что организация существует для того, чтобы приносить выгоды заинтересованным лицам: внешним и внутренним стейкхолдерам, что подчеркивает многоаспектность целевой функции компании.

Важным следствием из определения целевой функции является установление конкретных показателей результатов деятельности компании. В рамках первого подхода измерителями результатов деятельности являются показатели, отражающие изме-

¹⁹ Jensen V. Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. Journal of Applied Corporate Finance, 2001, 14(3), p.8-21.

²⁰ Wallace J. Value Maximization and Stakeholder Theory: Compatible or Not? Journal of Applied Corporate Finance, 2003, 15(3), p/120-127.

Основы ценностного управления организацией

нение (создание либо разрушение) ценности компании для инвесторов. Второй подход требует многоокритериальной системы оценки эффективности.

Первоначально управленческий подход, в центре которого находится создание новой ценности для собственников компании как основной цели компании, получил название Value-Based Management— VBM, ценностно-ориентированный менеджмент, или управление стоимостью компаний [Коупленд, Островски, 2002; Коупленд, Коллер, Муррин, 2002; Copeland, Koller, Murrin, 1995; Коупленд, Коллер, Муррин, 1999]

Ценностно-ориентированный менеджмент (VBM) определялся как подход к управлению компаниями, направленный на достижение цели максимизации ценности для акционеров в долгосрочном плане.

Т. Коупленд определяет ценностно-ориентированный менеджмент как подход к управлению, при котором общие устремления компании, аналитические техники и управленческие процессы нацелены на то, чтобы помочь компании максимизировать ее ценность путем фокусирования принятия управленческих решений на ключевых факторах создания ценности (стоимости)²¹.

Первоначально сторонники ценностно-ориентированного управления идентифицировали понятия «ценность» и «стоимость», придавая главенствующую роль экономическому управлению. Позже исследователи доказали, что круг управленческих задач, которые решаются с помощью ценностно-ориентированного менеджмента (VBM), чрезвычайно широк; его нельзя ограничивать лишь экономическими аспектами. (рис. 1)

²¹ Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Дж. Стоимость компаний: оценка и управление. – М.: Олимп-Бизнес, 2005, с. 93.



Рис. 1. Управленческие задачи, на которые влияет концепция VBM²²

К таким задачам относят: определение стратегического выбора компании, распределение ресурсов, создание системы планирования и контроля, целеполагание и измерение результатов деятельности, формирование соответствующей культуры и определение организационной структуры, отношения с инвесторами и корпоративное управление, определение роли топ-менеджмента и его вознаграждение.

Как отмечают ряд авторов [Коупленд, Коллер, Муррин], в случае, если в компании применяется концепция ценностно-ориентированного менеджмента (VBM), то все действия этой организации должны базироваться на стоимостном мышлении, которое, в свою очередь, обуславливается наличием двух компонентов - системы измерения стоимости и стоимостной идеологии. По Т. Коупленду, Т. Коллеру и Дж. Муррину²³, имеются шесть важных областей управленческой деятельности, которые, будучи проникнуты ценностным мышлением, помогают компании сосредоточить усилия на создании ценности (рис. 2)

²² Волков Д.Л. Теория ценностно-ориентированного менеджмента: финансовый и бухгалтерский аспекты. – Изд. Дом С-Пб университета, 2008, с. 20.

²³ Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Дж. Стоимость компаний: оценка и управление. – М.: Олимп - Бизнес, 2005, с. 107.

Основы ценностного управления организацией



Рис. 2. Структура ценностно-ориентированного менеджмента по Т.Коупленду, Т. Колеру²⁴

Для этого компания должна:

- подкреплять свои идеальные установки четкими количественными нормативами создания ценности (стоимости);
- строго придерживаться такого подхода при управлении своим-бизнес-портфелем, который максимизирует ценность (стоимость);
- удостовериться в том, что ее организационная структура и культура подчинены цели создания ценности;
- досконально изучить ключевые факторы ценности (стоимости), присущие каждому из ее хозяйственных подразделений;
- наладить эффективное управление подразделениями, устанавливая для них всеобъемлющие целевые нормативы и строго контролируя результаты деятельности;
- найти подходящие способы мотивации менеджеров и рядовых работников к созданию ценности (стоимости) через материальное вознаграждение и другие формы поощрения.

Глен Арнольд²⁴ выделяет три ключевых элемента концепции VBM:

- долгосрочное благосостояние акционеров определяется как главенствующая и постоянная цель;

²⁴ Arnold G., Davies M. Value-Based Management: context and application. John Wiley & Sons: Chichester, UK, 2000, p.9.

– сумма средств акционеров, направленных на капитальные инвестиции, в развитие продуктовых линий, вложенных в стратегические единицы бизнеса и в корпорацию в целом, должны быть определены. Ценность для акционеров создается только тогда, когда отдача на вложенные средства превышает их альтернативную стоимость;

– внутренние показатели, используемые компанией для прогнозирования и измерения результатов деятельности в связи с капитальными инвестициями, развитием продуктовых линий, разработкой и реализацией как стратегий единиц бизнеса, так и корпорации в целом, должны мотивировать менеджеров на максимизацию долгосрочного благосостояния акционеров и информировать их о степени выполнения этой основной цели. Внешние показатели деятельности компаний должны позволять проводить прозрачную и правильную оценку достигнутого и отражать потенциал создания ценности в будущем.

Хотя концепция ценностно-ориентированного менеджмента (VBM) основана на «экономическом взгляде» на бизнес, ее теоретическое формирование и начало активного использования в практике бизнеса относится к рубежу 80-90-х гг. XX в. Важное значение для становления данной концепции сыграли А. Раппопорт, Т. Коупленд и Б. Стюарт. Книга [Rappaport, 1986] была фактически первой, где системно формулировались основные идеи VBM. Последующие ключевые публикации [Stewart, 1999; Copeland, Koller, Murrin, 1995] окончательно сформировали основу концепции VBM. Указанные работы стали теоретической основой для деятельности компаний.

2.2. Аксиологический подход к развитию ценостного управления

Повышение общей динамики процессов развития, появление новых технологий, усложнение связей между хозяйствующими объектами, изменение роли отдельных элементов компаний приводит к усложнению процессов достижения поставленных целей.

Характеризуемая многообразием, социокультурная реальность функционирования организаций охватывает все ее уровни, находящиеся в системе общественных связей, и проявляется в ее этике,

Основы ценностного управления организацией

философии, системе ценностей - «нравственных ориентиров, формирующих мировоззрение»²⁵

Без ценностей, согласно позиции Клакхона,²⁶ «жизнь общества была бы невозможна; функционирование социальной системы не могло бы сохранять направленность на достижение групповых целей; индивиды не получали бы от других то, что им нужно...; они бы не чувствовали в себе необходимую меру порядка и общности целей».

Членов организации удерживает вместе одна или несколько общих целей и приемлемые для всех участников способы их достижения, основанные на корпоративных ценностях, лежащих в основе их культуры. В истории управленческой мысли шло постепенное восхождение от уровня менеджмента, основанного на четкой структуризации управления организацией в терминах классических концепций начала века, через групповую динамику, открытую Элтоном Мэйо и детально разработанную Куртом Левином и др., к культуре организации как наиболее общему и сложному понятию, способному отразить все ее особенности.

Современные тенденции развития общества свидетельствуют о выдвижении ценностей, как ядра культуры на роль определяющего фактора социально-экономических изменений. Б. Карлофф²⁷ считает, что понятие корпоративной культуры в последние годы было существенно переосмыслено, оно получило широкое распространение. Именно культура задает ориентиры компаниям, формирует, стимулирует организационно-управленческие, производственно-хозяйственные и социально-политические отношения; создает духовный фон различным экономическим системам, влияющий на их развитие.

Ценности влияют на управление, отношения и поведение людей в организационной, производственной и межличностной сферах. Ценностная система способствует возникновению и совершенствованию деятельности в определенном социальном пространстве и времени, задавая работникам ориентиры организационного поведения и социальных отношений. Ценности влияют на

²⁵ <https://www.kp.ru/daily/27469/4675139/>

²⁶ Козлов В.В. Корпоративная культура. – М.: Альфа-Пресс, 2009, с.92

²⁷ Карлофф Б. Деловая стратегия. – М.: Экономика, 1998, с.77

социально-экономические процессы. Именно совокупность ценностей создает «корпоративный» дух - ценностное пространство экономических систем.

Необходимость наполнения ценностным содержанием повседневной реальности свидетельствует о том, что современное развитие экономического пространства связано с социальными изменениями. Отсюда вытекает требование рассмотрения ценностей, как основы текущих социально-экономических изменений при сохранении общего культурного фона, проявляющихся в доминирующей роли знания, информации, высоких технологий, человеческих ресурсов. Добиться реализации данной цели в рамках существующих моделей менеджмента уже невозможно. Основанные на иерархическом управлении, они создали весьма неустойчивую основу для деятельности современных организаций. Необходим инструмент управления, который позволит связать рыночный потенциал компании с моделями поведения. Ни метод управления по правилам (инструкциям) (MBI), доминирующий в начале XX века, ни управление по целям (MBO), активно используемый с 60-х годов уже не могут помочь организациям найти адекватные ответы на изменения внешней среды (табл. 2).

Таблица 2

Характеристика основных концептуальных подходов к управлению

Концепция управления	Содержание	Ключевая ценность
Управление по заданиям	Выдача заданий и строгий контроль за исполнением	Исполнительство
Управление по процессу	Согласование действий в рамках бизнес-процесса	Точность, своевременность
Управление по правилам	Вырабатывается набор правил осуществления трудовых действий и взаимодействия между работниками	Ответственность
Управление по целям	Задаются результаты деятельности	Самоорганизация, саморазвитие
Управление по ценностям	Выдвижение и освоение персоналом ключевых ценностей корпорации	Доверие, вовлеченность

Основы ценностного управления организацией

Рассмотрение организаций, как сложных и динамичных систем, тесно взаимодействующих с быстро меняющейся внешней средой, побудили исследователей искать новые принципы их деятельности, основанные на системе ценностей, обосновывающих поведение общества, организаций и их сотрудников. Том Питерс и Роберт Уотермен, выстраивая концепцию 7С, доказали важность совместных ценностей как фактора развития организации, что послужило причиной появления ценностного управления.

Несоответствие достигнутых результатов намеченным у ряда организаций объясняется акцентом на экономическое управление. Основной причиной неудач явились одностороннее внедрение стоимостного управления без учета и трансформации ценностной системы. Анализ компаний, внедривших систему ценностно-ориентированного управления, позволил сделать следующий вывод: «Ценностное управление должно касаться культурных, а не финансовых преобразований... И в этом кроется причина большинства неудач: изменение убеждений и принципов в крупных организациях, вероятно, самая сложная менеджерская задача... Так как теоретически VBM достаточно легко внедрить, компании рассчитывают получить слишком много и слишком быстро, поэтому-то слишком рано и разочаровываются в процессе».²⁸

VBM не удалось предоставить организациям конкурентное преимущество, лишь за счет преобразования экономических аспектов деятельности. Необходим инструмент управления, который позволит раскрыть рыночный потенциал компании с учетом социальных аспектов их деятельности. Таким инструментом, по мнению ряда исследователей, призвано стать Управление на основе ценностей (ценностное управление) (Management by Values, MBV).

Наполняя смыслом цели и действия персонала, MBV выстраивает ценностную систему, которая помогает направлять ежедневную деятельность сотрудников на реализацию стратегического видения компании.

²⁸Долан С., Гарсия С. Управление на основе ценностей. – М.: Претекст, 2008

«MBV можно назвать неогуманизмом. Эта система предлагает культурное преобразование, созвучное идеям гуманистической теории организационного развития, которая успешно насаждается с середины XX века. MBV позволяет внедрить этические и экологические принципы в корпоративное стратегическое управление. Это жизненно необходимо не только для длительного существования, но и для процветания нашего мира. Управление на основе ценностей представляет собой бизнес-этику (в том, что касается корпоративных убеждений и ценностей) как возможность конкурентной дифференциации.»⁴²

Менеджмент при использовании ценностного управления получает ряд преимуществ:

- повышение эффективности деятельности за счет конгруэнтных моделей поведения;
- повышение удовлетворенности клиентов результативностью взаимодействия;
- повышение удовлетворенности сотрудников за счет работы в разделяемой ценностной среде;
- возможность управления организацией как целостным организмом посредством единой ценностной системы;
- установление оптимального уровня доверия в организации;
- установление оптимального уровня сплоченности сотрудников;
- сохранение и привлечение в организацию талантов, сотрудников с высоким уровнем профессионализма.

Ценностное управление – это процесс, фокусирующий деятельность на удовлетворении общих поведенческих ожиданий. Проведенные нами исследования используемых в современной литературе понятий: «ценностное управление», «управление по ценностям» и «управление ценностями» позволило сделать вывод о невозможности их рассмотрения, как идентичных.

Управление ценностями ориентировано, как правило, на изменение ценностей сотрудников в соответствии с ценностным кодом организации. По мнению Яхонтовой Е.С.²⁹, задачами менеджмента по управлению ценностями выступают:

²⁹ Яхонтова Е.С. Эффективные технологии управления персоналом. – М.: Питер. 2003

Основы ценностного управления организацией

- выделение стратегически значимых ценностей организации, подразделений и отдельных работников;
- культивирование ценностей, соответствующих стратегии организации, посредством планомерной политики управления человеческими ресурсами;
- изменение ценностей, которые служат барьером эффективной деятельности организации.

Управление ценностями, по мнению Варданян И. следует рассматривать, как элемент управления человеческими ресурсами, который включает в себя выявление, формирование и развитие ценностей сотрудников, соответствующих стратегии компании. Как отмечает Роб Либоу: «Единственное, что действительно изменяет поведение – это применение на практике провозглашенных ценностей на всех уровнях»³⁰

Управление по ценностям – это процесс целенаправленного воздействия, на элементы внешней и внутренней среды, осуществляющийся в соответствии с ключевыми ценностями организации. По мнению Стива Джобса, управление по ценностям – это явление многомерное, связанное с осуществлением изменения внешней и внутренней среды под воздействием принятых в организации ценностей.

Итак, ценностное управление – это комплексное управление, включающее действия, направленные на усиление ценностной идентичности сотрудников, формирования ценностной системы, отличающейся высоким уровнем ценностной согласованности. Данный вид управления является интеграцией управления ценностями и управления по ценностям. Ценностное управление – это реализация в организации управления на основе общих, согласованных и разделяемых сотрудниками ценностей.

2.3. Совершенствование управления по ценностям.

Со времени выхода первого издания книги об MBV в 1997 году появилось множество статей, и была создана трехмерная модель ценностного управления, т.е. метод управления тремя категориями ценностей организации, влияющих на общее поведение сотрудника:

³⁰ www.ubo.ru

- экономико-прагматические ценности;
- этико-социальные ценности;
- эмоционально-развивающие ценности.

Все началось с теории профессиональных ценностей Рокича (1973), которая разделяла две категории ценностей. Эти категории необходимо гармонично совмещать: экономические ценности (*praxis*), или контролирующие и эмоционально-креативные ценности (*poietic*), или развивающие. Слово *praxis* означает работать, действовать, а также договариваться, и от этого греческого слова происходят такие слова, как «проза» и «прагматизм». Ценности этой категории включают, например, масштаб, технологии, престиж, рабочую активность, подчинение, эффективность и, конечно же, деньги. Ценности *praxis* направлены на контроль за системами и людьми, они систематически обновляются, с точки зрения политической, экономической и научной целесообразности.

Этой категории ценности противостоят ценности *poiesis*, или *poietic*. Эти термины происходят от греческого глагола *ροίεσθαι* - делать, сооружать, а также порождать. Некоторые формы глагола *ροίεσθαι* означают создавать или обновлять. Слово *ροίεσθαι* происходит от *ροίη* и имеет множество значений - от сотворения души до поэзии. Среди основных ценностей *poietic* можно выделить воображение, свободу, нежность, уверенность, эстетику, душевное тепло, креатив, счастье, гармонию, семью, страсть и открытость мышления.

В упрощенном виде можно представить трехмерную модель MBV как взаимодействие инструментальных практических и творческих ценностей, которые врачаются вокруг этических принципов (рис. 3).

Треугольник, направленный вниз, символизирует основу (из этических ценностей), которая составляет фундамент всей структуры. Доверие, как ценность, расположено в центре треугольника как важнейший принцип.

Основы ценностного управления организацией

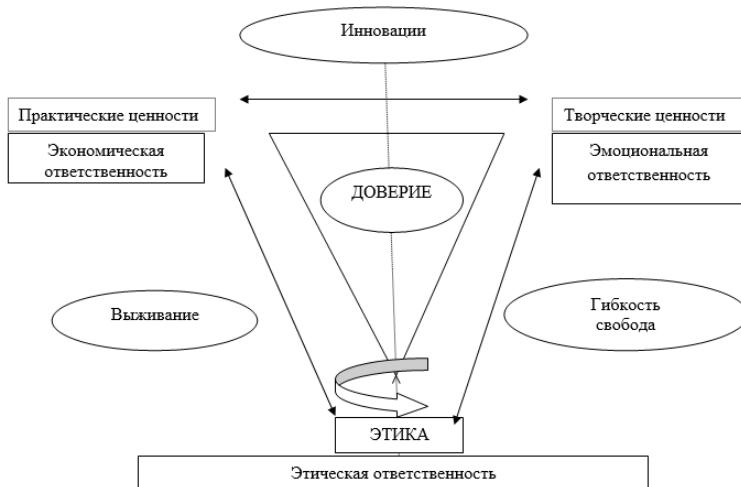


Рис. 3. Трехмерная модель ценностного управления³¹

Маятниковую модель MBV (рис. 4) является утопической. В данном случае духовные ценности и этические превращают треугольник ценностей во вращающийся маятник.

Модель другого вида, которую можно назвать калейдоскопной, основана на иных принципах. Калейдоскоп (переводится с греческого как «красивый вид») - оптический прибор, который с помощью зеркал и линз, расположенных под разными углами, создает множество разноцветных симметричных образов.

Используя эту метафору, поместим трехмерную модель MBV в центр калейдоскопа. Вместо идеологической модели, в которой некоторые стороны треугольника важнее других, их положение будет зависеть от общих ценностей сотрудников компании и внешних и внутренних обстоятельств.

Например, в период материальных трудностей основой треугольника может стать выживание (умение зарабатывать деньги и т.д.) Калейдоскопная модель преобразования компании требует анализа того, какие виды сотрудничества необходимы для реализации этих изменений.

³¹ Долан С., Гарсия С. Управление на основе ценностей. – М.: Претекст, 2008, с.300



Рис. 4. Маятниковая модель³²

Рассмотренные модели доказывают, что в XXI веке организациями уже невозможно эффективно управлять с помощью строгих инструкций и распоряжений. Их способность к самоорганизации будет зависеть от того, насколько сотрудники соблюдают общие ценности.

Как указывала О.В. Козлова, «теория управления возникает из запросов практики, которая составляет основу ее развития. Требования практики, необходимость решения конкретных задач управления стимулируют развитие научных знаний, поэтому развитие теории управления связано с накоплением практического опыта, с теоретическим его обобщением по отдельным проблемам. От сбора фактов к раскрытию сущности научных явлений, к установлению типичного в их развитии и, наконец, к формированию категорий и законов данной науки – такова диалектика и внутренняя логика развития теории управления.»³³

Ценностное управление находится в постоянном развитии, обобщив проведенные исследования можно выделить следующие этапы (табл. 3).

³² Долан С., Гарсия С. Управление на основе ценностей. – М.: Претекст, 2008, с.301

³³ Теория управления / под ред. О.В. Козловой. – М.: Экономика, 1983, с.27

Таблица 3

Характеристики этапов развития ценностного управления

Характеристика	Ценностно-ориентированное управление	Управление по ценностям	Управление созданием ценности	Ценностное управление
1.Подход к управлению	стоимостной	аксиологический	отношенческий	интегрированный отношенческий + поведенческий
2.Тип управления	экономический	социальный	социально-экономический	социально-экономический
3.Объект управления	Драйверы стоимости	Ценностная система организации	взаимоотношения	социально-ценостное взаимодействие
4.Цель управления	удовлетворение потребностей акционеров	повышение ценностного единства	создание добавочной ценности	трансформация внутренней ценности во внешнюю
5.Исследователи	Коупленд, Коллер, Муррин	Донан. Гарсия, Рокич и др.	Walter A., Ritter Th., Gemunden H.C. Ulaga W., Eggert A.	

Именно поэтому современный этап развития представляет собой многоаспектное явление, интегрирующее и развивающее накопленный опыт предыдущих этапов развития. Приоритетным аспектом развития ценностного управления выступает поведенческий подход, выступающий основой формирования социально-ценностного взаимодействия.

Основной характеристикой ценностного управления в современных условиях выступает трансформация управления взаимодействием в управление социально-ценностным поведением.

Интегрированное управление процессом создания ценности возможно лишь после настраивания механизмов управления созданием внешней и внутренней ценности, призванных обеспечить формирование отношенческого капитала, как движущей силы осуществления новых комбинаций ресурсов, предпринимательства, творчества, и основанного на сотрудничестве и партнерстве внешних участников взаимодействия и человеческих ресурсов социально-экономической системы.

Современный этап развития ценностного управления ориентирован на установление прочных взаимосвязей с акторами внешней среды.

Поэтому, исходя из ожидаемых внешними участниками ценностей, организация приступает к процессу ценностного целеполагания, т.е. установления целей функционирования, базируясь, на желательных для устойчивого функционирования, ценностных ориентиров.

3. ЗАКОНОМЕРНОСТИ И ПРИНЦИПЫ РАЗВИТИЯ ЦЕНОСТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Развитие ценностного управления требует формирования теоретических основ, для этого, как утверждал Ламберт³⁴, необходимо создать систему идей и принципов, позволяющую рассматривать знания о конкретном объекте, как единое целое.

В современных условиях предметом ценностного управления выступают отношения, представляющие собой комплекс устойчивых взаимосвязей и взаимодействий систем, возникающих в процессе создания ценности. Учитывая динамизм изменения среды и качества отношений между участниками, в качестве основного научного подхода, позволяющего описать развитие ценностного управления, нами использован деятельностный подход, исходящий из неразрывности теоретического и эмпирического познания. Данная научная позиция позволит сформировать концептуальный аппарат, базируясь на установлении связи с реальностью, «идея управления построена на «двусторонности» объекта. Если бы объект жил только по своим законам, безотносительно к человеческой деятельности, управление было бы невозможным.»³⁵

Развитие ценностного управления в современных условиях находится под влиянием законов энvironики, законов организации и законов социальной организации, т.к. ключевым аспектом современных управленческих отношений является их социальный характер. Сетевой характер отношений между акторами внешней среды требует нахождения «законодательной основы», определяющей общие черты этих взаимоотношений.

В силу этих причин, особое значение приобретает знание энvironики науки о законах взаимодействия систем.³⁶ Существует несколько основных законов энvironики, действие которых в современных условиях приобретает особую значимость:

– закон взаимодействия, который выражает всеобщие устойчивые, объективные, существенные связи между элементами системами и внешней средой;

³⁴ Машенко В.Е. Системное корпоративное управление. – М.: Сирин, 2003, с.59

³⁵ Щедровицкий Г.П. Избранные труды. – М.:1995

³⁶ Белопольский Н.Г. Основы производственно-хозяйственной энvironики. – М.: Экономика, 1990.

– закон организованности, отражающий устойчивые, объективные, необходимые, существенные связи, направленные на упорядоченность, согласованность социально-экономических систем между собой.

Взаимодействие акторов внешней среды должно обеспечивать приращение результатов для каждого из них, следовательно, достижение ценностного соответствия взаимодействующих сторон должно привести к появлению эффекта синергии, выступающего свидетельством грамотного следования закону синергии.

Динамизм внешней среды, изменение ценностных приоритетов взаимодействующих сторон требуют учета закона развития, на реализации которого базируется процесс ценностной капитализации.

Гармоничное взаимодействие между социально-экономической системой и участниками взаимодействия может быть достигнуто на основе соблюдения требований закона композиции и пропорциональности.

Возрастание роли социальных аспектов взаимоотношений между участниками базируется на применении законов социальной гармонии и своеобразия, направляющих социально-экономическую систему на изучение и учет ценностей ключевых игроков.

В качестве основных закономерностей, конкретизирующих действие общих и специфических законов и раскрывающих наиболее типичные свойства и зависимости, под воздействием которых происходит взаимодействие, по нашему мнению, необходимо учитывать следующие:

– закономерность изменения энтропии определяет степень упорядоченности социально-экономической системы в зависимости от силы влияния акторов внешней среды; учет данной закономерности позволяет разработать рекомендации, направленные на нейтрализацию негативного влияния со стороны участников взаимодействия и повышения синергизма взаимодействия.

– закономерность зависимости потенциала социально-экономической системы от характера взаимодействия позволяет определить изменение потенциала социально-экономической системы, изменение уровня ценностной капитализации под влиянием участников взаимодействия; данная закономерность вытекает из энтропийной и позволяет разработать рекомендации по более эффективному использованию ресурсов.

Основы ценностного управления организацией

Стороны, заинтересованные во взаимодействии с социально-экономической системой, поставляют необходимые ей ресурсы, поэтому ее успех зависит от способности продолжать привлечение ресурсов участников взаимодействия, увеличивая масштаб и длительность их взаимоотношений. По каждой из ключевых заинтересованных сторон должны анализироваться:

- ценностные потоки;
- характер предоставляемых ресурсов
- относительная редкость этих ресурсов;
- характер вознаграждения, ожидаемого и получаемого этой заинтересованной стороной;
- какими источниками власти кроме контроля над ресурсами обладает данная заинтересованная сторона;
- сила влияния заинтересованных сторон на социально-экономическую систему.

Вступая во взаимодействие с социально-экономической системой, акторы внешней среды поставляют ресурсы, ожидая получить от организации дополнительную ценность, вознаграждение, характер и размеры которого, также, как и степень их влияния можно точно определить только в результате анализа ценностных потоков, характера и силы их власти, соотношения сил между ними и масштабов участия в деятельности социально-экономической системы.

Закономерность межсистемной конвергенции раскрывает уровень взаимовлияние и взаимосближение ценностей участников взаимодействия; Отношения с заинтересованными сторонами основываются на взаимозависимости и характеризуются непрерывным взаимным приспособлением. Управление взаимоотношениями на ценностной основе ставит перед социально-экономической системой дополнительные стратегические задачи:

- сбалансированность ценностных потоков различных взаимодействующих сторон;
- обеспечение условий для создания ценности для заинтересованных сторон;
- разработка и реализация политики управления взаимоотношениями в зависимости от их влияния на организацию;
- управление взаимоотношениями с акторами внешней среды на ценностной основе.

Закономерность перехода с макроуровня на микроуровень – эта одна из важных закономерностей, раскрывающих тенденции

развития современных социально-экономических систем, показывающая необходимость осуществления внутренних изменений под влиянием акторов внешней среды. Акционеры, работники и покупатели и др. - все могут подвергаться воздействию стратегических изменений, и их относительная власть и влияние могут оказаться важными. Ценности каждой стороны могут быть различным, однако, необходимо достичь компромисса.

Закономерность неравномерного межсистемного влияния ориентирует социально-экономическую систему на постоянное отслеживание состояния и ценностных ориентиров участников взаимодействия, определения влияния уровня их удовлетворения ожиданий на увеличение ценности организации. Проблема состоит в том, чтобы превратить отношения между заинтересованными сторонами из источника проблем и конфликтов в стратегическую ценность. Социально-экономические системы должны стремиться получать синергетический эффект благодаря грамотному взаимодействию с ключевыми игроками.

Из описанных выше закономерностей вытекают принципы функционирования социально-экономических систем в современных условиях:

– принцип соединенности, отражающий наличие межсистемных взаимодействий социально-экономической системы с заинтересованными сторонами: акционерами, потребителями, поставщиками, работниками и т.д.; между участниками взаимодействия существуют «сетевые» отношения, и через такие сети не только осуществляется взаимовлияние друг на друга. Такие связи могут оцениваться как положительные, так и отрицательные, четкое их понимание и грамотное использование может позволить компании найти более действенные пути создания ценности;

– принцип неупорядоченного множества, определяющий состав участников взаимодействия и неупорядоченность, проявляющуюся в противоречивых интересах и различных способах влияния на социально-экономическую систему. Заинтересованные лица обладают влиянием на функционирование социально-экономической системы, неправильная интерпретация ценностной направленности участников может привести к организационным патологиям и разрушению ценности;

– принцип вариативности, задающий многообразие и допустимость значительной изменчивости типов межсистемных взаи-

Основы ценностного управления организацией

модействий: кооперация, конкуренция, сотрудничество и т.д. Отдельные участники взаимодействия располагают целым набором средств, которые они могут применять для оказания воздействия на социально-экономическую систему;

– принцип иррегуляции, выражающий непропорциональность и несоизмеримость между воздействиями и их результатами в процессе межсистемных взаимодействий;

– принцип неоднозначной обусловленности, определяющий содержание и характер межсистемных взаимодействий в зависимости от соотношения между целями, ценностями и нормами отдельных участников взаимодействия;

– принцип разнонаправленной активности, раскрывающий возможность многовариантности процессов функционирования и развития совокупности взаимодействующих участников. Разнообразие и пересечение ценностных ориентиров игроков порождает условия для конфликта их интересов в условиях ограниченности организационных ресурсов. «Именно динамические взаимодействия с потребителями, работниками, поставщиками, инвесторами и другими заинтересованными сторонами формируют организационную способность [социально-экономической системы] генерировать богатство с течением времени.»³⁷

Для развития ценностного управления необходимо учитывать комплекс принципов, позволяющих в практической деятельности использовать преимущества действия определенных законов.

Для обеспечения развития следует базироваться на принципе непрерывности, указывающем на необходимость постоянного учета особенностей ценностной направленности взаимодействия факторов, функционирование которых происходит через непрерывные изменения, влияющие на состав и приоритетность ценностей. Соответствие ценностей участников взаимодействий может быть достигнуто на основе принципа изоморфизма.

Для достижения эффективных результатов в сети взаимодействия следует обеспечивать ценностную согласованность действий между участниками (принципы согласованности и согласия). Учет постоянного усложнения взаимосвязей компаний в внешней средой

³⁷ Preson L., Post J. Private management and public policy. California Management review, 1981, p. 56.

требует нахождения новых форм взаимодействия и проявления ценностно ориентированного поведения (принцип динамического усложнения); неверно выбранная форма реализации взаимодействия приведет к разрушению ее ценности.

Принципы гармоничности и коэволюции, как принципы взаимодействия социально-экономической системы и ее участников, доказывают невозможность развития ни одного из них без развития другого. Пренебрежение данными принципами приведет к огромным потерям для взаимодействующих сторон. Противоречивость ценностей будет способствовать появлению конфликтов, дезорганизации взаимодействия, снижению эффективности.

Учет различных ценностных оснований активности взаимодействующих участников (принцип множественности проявлений) позволит получить дополнительный прирост ценности от совместных действий (принцип участия и кооперации). Принцип множественности проявлений ценностного взаимодействия, подчеркивает системность взаимосвязи результатов функционирования участников и их ценностей. Умение грамотно идентифицировать действия с позиции приоритетных ценностей является неотъемлемым элементом ценностного управления.

Принцип равновесия призван обеспечить интеграцию различных ценностных ориентиров при реализации поведения социально-экономической системы, на основе сбалансированности действий по созданию ценности для различных групп участников.

Для осуществления развития ценностного управления необходимо активно использовать принципы диверсификации и инновационности управлеченческой деятельности.

Принцип диверсификации отражает интеграцию различных управлеченческих действий, комбинации использования ресурсов, учет различных ценностных потоков взаимодействия при функционировании социально-экономической системы.

Необходимо строить взаимодействие на взаимовыгодном подходе, представляющем интерес для участников взаимодействия, необходимо добиться, чтобы различные участники сети функционировали, как единое целое, путем создания «коалиции влияния».

Комплексное использование сформулированных принципов позволит определить вектор развития ценностного управления, формирующий надежную базу для увеличения ценности социально-экономической системы.

4. ИСХОДНЫЕ КАТЕГОРИИ ЦЕННОСТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Управленческую деятельность необходимо рассматривать как систему взаимодействий с различными акторами внешней среды, причем не следует забывать о социальном характере действий, которыми обмениваются участники. Представим характеристику и структуру социального действия с позиции различных теорий, а также определим роль ценностных ориентаций в структуре социального действия.

Практически во всех теориях социального действия авторы выделяют важнейший компонент регулирования данного действия, обозначаемый ими как ценности. Так, М. Вебер³⁸ под социальным действием понимал «...такое действие, которое по предполагаемому действующим лицом или действующими лицами смыслу соотносится с действием других людей и ориентируется на него». Таким образом, социальное действие, во - первых, ориентировано на реакцию других людей, и, во-вторых, всегда имеет субъективную мотивацию участников. В связи с этим, ориентация социально-экономических систем на те или иные ценности (например, выгода, долг, социальная ответственность, и др.) определяет выбор ею определенных целей и средств их достижения, выбор того или иного типа социального действия.

В рамках теории системы действия, Т. Парсонс отмечает, что социальное действие состоит не только из реакций, отражающих систему ожиданий, относящихся к различным участникам. Ценностные ориентации личности рассматриваются Т. Парсонсом в качестве важнейшего компонента социального действия и, в свою очередь, представлены когнитивным компонентом, который позволяет познавать ситуацию и определять отношение к интересам различных действующих лиц, в результате чего происходит выбор наиболее удовлетворяющего потребности организации пути. Таким образом, оценочно-регулятивная роль мотивационно-ценностных компонентов в структуре социального действия достаточно велика.

По мнению Л. Штерна, для налаживания гармоничных отношений нужно иметь общие цели и сходные процессы. Отсутствие данных признаков приводит к невозможности работы таких компаний в одной системе. Если гармоничные взаимоотношения протекают

³⁸ Вебер М. Избранные произведения. – М.: Прогресс, 1990, с. 603.

постоянно, а цели компаний - стратегические, то, по мнению Дж. Шета, они носят партнерский характер. На наш взгляд, автор упускает очень важный аспект установления взаимоотношений – ценностный, т.к. именно ценности выступают основой формирования целей и выстраивания процессов взаимодействий. Поэтому для налаживания гармоничных отношений необходимо установить ценностное соответствие между участниками.

Т. Парсонс рассматривает ценности как средство интеграции социальных систем и установления социального порядка, на основе которых обеспечивается согласие в общественных группах и в обществе, в целом. Ценности представлены в его теории в качестве обязательных стандартов поведения, посредством которых отбираются цели действия. Ценности не могут быть сведены к интересам, биологическим потребностям или объясняться ими. Главная функция ценности - служить основанием выбора из альтернативных действий в процессе взаимоотношений.

В ряде исследований отмечается, что ценности существуют в двух формах: в предметной - в виде объектов, на которые направлены интересы человека и организаций, и идеальной - в виде объектов общественного сознания, выражющие интересы.

Д. Г. Юлдашев³⁹, предлагая «материалистическое» определение, рассматривает ценности как результаты или продукты разнообразной деятельности людей, которые удовлетворяют какие-либо материальные или духовные потребности людей различных социальных групп. Причем данный автор отмечает, что понятие «ценность» во многом отражает стоимость товара и используется автором, по сути, в качестве синонима понятия цены. Цена (ценность) товара оказывается социальным свойством товара, которое отражает количество других товаров (обычно денег), на которое может быть обменен этот товар при определенных условиях рынка и т.п. Таким образом, продукты деятельности людей (товары, услуги), имеющие определенную цену, превращаются в ценности.

Ценность возникает только тогда, когда какой-либо объект начинает обладать значимостью и приобретает какой-либо смысл для человека и общества. Ценности, являясь сугубо социальными

³⁹ Юлдашев Л.Г. Теории ценностей в социологии: вчера и сегодня // Социс. 2001, №8, с.147-151.

Основы ценностного управления организацией

явлениями, существуют в виде смыслов, идеалов, представлений о должном, благоприятном, значимом для общества и человека, и реализуются в социальном поведении в виде ценностных ориентаций, установок, критериев выбора, убеждений.

Именно в силу этих причин, базируясь на ценностном основании взаимодействия, показатели, используемые для оценки качества отношений между участниками, можно разделить на те, которые характеризуют уровень деловых отношений (например, выполнения обязательств) и те, которые являются результатом ценностных взаимоотношений – доверие, ответственность. Причем эти показатели важны для всех участников и относятся к неосозаемым ресурсам.

Современный этап развития экономики и управления требует учета следующих особенностей при характеристике отношений между участниками бизнес - системы:

– при создании ценности для потребителя, следует учитывать, в какой мере, она способствует приращению создаваемой ценности у партнера;

– отдельная компания-производитель становится элементом сети создания ценностей или «конфигурации коллективных действующих лиц», поведение которых образует устойчивый кластер или иной объект управления взаимодействиями; именно поэтому категория «взаимодействие» определяется как «участие в общей работе, деятельности, сотрудничество, совместное осуществление операций, сделок»⁴⁰.

Обобщая результаты исследования, следует подчеркнуть, что отношения между бизнес-партнерами лежат не в плоскости конкуренции, а основываются на обмене ценностями. Именно процесс обмена ценностями является результатом взаимодействия, в этой связи важным является подход Д. Уилсона и С. Джантрания⁴¹, подчеркивающий взаимосвязь трех аспектов значимости взаимодействий:

– экономический аспект (сокращение издержек, качество инвестиций и т.д.);

⁴⁰ Новый экономический и юридический словарь / под ред. Азрилияна А.Н. – М.: Институт новой экономики, 2003.

⁴¹ Смирнова В.В. Управление взаимоотношениями на промышленных рынках как источник конкурентных преимуществ компаний // Российский журнал менеджмента, 2006, №3.

– стратегический аспект (ключевые компетенции, качество стратегий);

– поведенческий аспект (социальные связи, уровень доверия, разделяемость ценностей организации).

Ценность представляет собой результат взаимодействия нескольких участников бизнес-системы. Конечным результатом отношений должно стать создание определенного полезного эффекта для каждого из участников. Для создания ценности, по мнению П. Винкельманна⁴², важно привести в равновесие ценность компании для акторов внешней среды и ценность участников взаимодействия для компании, т.е. обеспечить их ценностное соответствие.

Современные организации все чаще прибегают к такой движущей силе развития, как созданию социальных ценностей. Формируя контексты получения экономических результатов деятельности, социальные ценности придают этический вектор развитию деятельности. Успешное функционирование социально-экономических систем зависит от согласования ценностей участников взаимоотношений.

«Внедрение человеческих и личностных параметров в менеджерское мышление»⁴³ не менее важно для поддержания конкурентоспособности, чем показатели эффективности и рентабельности.

При исследовании категории «ценности» нельзя ограничиваться лишь ее экономическим содержанием. Процесс взаимодействия участников осуществляется для достижения поставленных перед ними целей, основой которых выступают ценности, раскрывающие основные принципы поведения систем в процессе взаимодействия, что отражает социально-поведенческую сущность данного понятия. Именно ценности играют роль «определителя вектора активности».

4.1. Взаимодействие – основная категория ценостного управления

Взаимодействие выступает важнейшим фактором, способствующим объяснению поведения как социально-экономических систем и отдельных личностей. Поэтому следует разобраться с

⁴² Винкельманн П. Маркетинг и сбыт. – М.: Изд. дом Гребенникова. 2006, с.645.

⁴³ Долан С., Гарсия С. Управление на основе ценностей. – М.: Претекст, 2008.

Основы ценностного управления организацией

сущностью и особенностями данной категории, которая имеет достаточно много толкований в зависимости от области использования (табл. 4).

Таблица 4

Определение сущности понятия «взаимодействие»

Автор (источник)	Содержание понятия
Райзберг Б.А. Современный экономический словарь. – М.: Инфра – М. 2007	Участие в общей работе, деятельности, сотрудничество, совместное осуществление операций, сделок
Психологический лексикон. Энциклопедический словарь. /Под ред. Петровского А.В. – М.: ПЕР СЭ, 2006	Процесс непосредственного или опосредованного воздействия объектов (субъектов) друг на друга, порождающий их взаимную обусловленность и связь
Управление организацией. Энциклопедический словарь./Под ред. А.Г. Поршнева – М.: Инфра-М, 2001	Взаимовыгодное согласование действий участников (контрагентов, партнеров, соисполнителей), в качестве которых могут выступать субъекты хозяйствования, физические, юридические и должностные лица.
Ожегов С.И. Словарь русского языка. – М.: Русский язык, 1984	Взаимная связь; взаимная поддержка
Философский энциклопедический словарь. – М: Советская энциклопедия, 1983.	Категория, отражающая процессы воздействия различных объектов друг на друга, их взаимную обусловленность, изменение состояния, взаимопередача, а также порождение одним объектом другого.
Микрюков В.Ю. Теория взаимодействия экономических субъектов. – М.: Вузовская наука. 2004	система изменяющихся отношений между взаимосвязанными элементами, сущностью которой является обменный процесс

Итак, категория взаимодействие представляет собой динамическое явление, которое можно охарактеризовать, как процесс, осуществляемый трех уровнях:

- взаимодействие внешних участников взаимодействия;
- взаимодействие сотрудников;
- взаимодействие сотрудников данной организации с сотрудниками других участников взаимодействия.

При взаимодействии, по мнению ряда исследователей, происходит изменение состояния элементов, а также их функций, в результате чего появляются эмерджентные свойства системы в целом. В

каждом случае имеет место свой механизм взаимодействия, проявляющийся в специфике контактов, взаимосвязей и взаимоотношений.

В современных социально-экономических системах выделяются следующие типы взаимодействий, которые можно классифицировать следующим образом (табл.5).

Таблица 5

Классификация видов взаимодействия

Признак классификации	Характеристика видов
Срочность (время)	<ul style="list-style-type: none">- стратегическое взаимодействие - сотрудничество в форме кооперации, партнерств или альянсов с привлечением для совместной работы значительных активов;- тактическое взаимодействие - решение краткосрочных задач, не требующих инвестиций на совместную деятельность
Направление (состав участников)	<ul style="list-style-type: none">-внешнее (межорганизационное);-внутреннее
Содержание	<p>Информационное взаимодействие - процесс взаимодействия двух и более субъектов, целью и основным содержанием которого является передача и изменение имеющейся информации хотя бы у одного из них.</p> <p>Факторное взаимодействие⁴⁴ - одновременное или последовательное суммарное воздействие на объекты различных политических, экономических, природных и прочих факторов, приводящее к ослаблению, усилению или видоизменению действия отдельного фактора.</p> <p>Экономическое взаимодействие – это непрерывный процесс удовлетворения и воспроизводства нужд и желаний отдельных индивидов или их групп</p>

Независимо от того, каким по составу участников является взаимодействие, оно всегда носит межличностный характер и определяется с двух позиций⁴⁵:

⁴⁴ Наумов В.Н., Шубаева В.Г. Стратегическое взаимодействие рыночных субъектов в маркетинговых системах. – М.: Инфра-М, 2015, с.67.

⁴⁵ Психологический лексикон. Энциклопедический словарь / под ред. Петровского А.В. – М.: ПЕР СЭ, 2006.

Основы ценностного управления организацией

– в широком смысле – случайный или преднамеренный, частный или публичный, длительный или кратковременный, вербальный или невербальный личный контакт двух и более человек, имеющий следствием взаимные изменения их поведения, деятельности, отношений, установок;

– в узком смысле – система взаимно обусловленных индивидуальных действий, связанных циклической причинной зависимостью, при которой поведение каждого из участников выступает одновременно и стимулом, и реакцией на поведение остальных.

В соответствии с определением понятия «взаимодействие», приведенном в Философском энциклопедическом словаре «взаимодействие представляет собой вид непосредственного или опосредованного, внешнего или внутреннего отношения, связи.»⁴⁶ Отметим, что понятия «взаимодействие» и «отношение» составляют базовый понятийный аппарат ценностного управления, поэтому целесообразно остановиться на более подробном их семантическом анализе, поскольку они отражают стороны совместной деятельности участников бизнес - системы. Современные исследователи дают различные трактовки понятия «отношения» (табл. 6)

Таблица 6

Определение сущности понятия «отношение»

Автор (источник)	Содержание понятия		
		1	2
Новый экономический и юридический словарь. /Под ред. Азрилияна А.Н. – М.: Институт новой экономики, 2003.		-устойчивая благоприятная или неблагоприятная оценка индивидом некоторого объекта или идеи; - взаимодействие двух и более лиц в производственном процессе при ведении любого вида деятельности	
Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. –СПб: Наука, 1996, с.139		умственный процесс, посредством которого человек - на основе предыдущего опыта и сохраненной информации - организует свои восприятия, предположения и чувства касательно определенного объекта и направляет его будущее поведение	

⁴⁶ Философский энциклопедический словарь. – М: Советская энциклопедия, 1983, с.81.

Окончание таблицы 6

1	2
Философский энциклопедический словарь. – М: Советская энциклопедия, 1983.	категория, характеризующая взаимозависимость элементов определенной системы
Ожегов С.И. Словарь русского языка. – М.: Русский язык, 1984	взаимная связь различных объектов
Управление организаций. Энциклопедический словарь /под ред. А.Г. Поршнева – М.: Инфра-М, 2001	категория, характеризующая определенные взаимозависимости элементов определенной системы.
Будрин А.Г. Взаимодействия и взаимоотношений предприятий в рыночной среде: методологические и концептуальные аспекты. – СПб: 2008, с.73-74	результатом взаимодействий предприятий, выступающих как вид связи, являются отношения между ними

По нашему мнению, возникновению отношений способствует установление связей, под которыми понимается «взаимообусловленность существования явлений и объектов».⁴⁷ Свен Смит из «McKinsey & Company» в связи с этим считает, что «главное в менеджменте - организация четкой взаимосвязи всех звеньев управленческой иерархии...».⁴⁸ По классификации М. Портера⁴⁹ взаимосвязи делятся на три типа, которые существуют параллельно:

- материальные взаимосвязи, возникающие в цепочке создания ценности;
- нематериальные взаимосвязи;
- конкурентные взаимосвязи.

Таким образом, на основе семантического анализа можно прийти к следующей цепочки понятий (рис. 4):

⁴⁷ Философский энциклопедический словарь. – М: Советская энциклопедия, 1983. С.598.

⁴⁸ Кузин Д. «Другой» менеджмент». Метафизика современного управления. – М.: Международный университет в Москве, 2014 с.223.

⁴⁹ Кемпбелл Э. Саммерс Лаче К. Стратегический синергизм. – СПб.: Питер, 2004, с.103.

Основы ценностного управления организацией

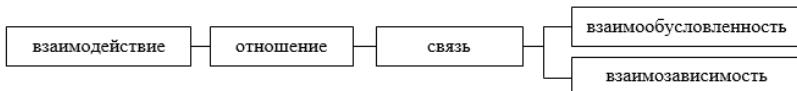


Рис. 4. Семантическая связь между категориями «взаимодействие» - «связь»

Итак, взаимоотношения представляют собой совокупность связей:

- экономических (обмен ресурсами);
- юридических (в основе которых лежат долгосрочные контракты);
- технических (адаптивность продуктов и технологий);
- когнитивных (информация об участниках);
- социальных (формирование отношенческого капитала).

Любое взаимоотношение характеризуется определенным набором связей, которые можно охарактеризовать через такие параметры, как устойчивость и сила. Оценивать устойчивость взаимоотношений по способности противостоять разрушительным силам предложили Дж. Истон и Л. Арауджо [Easton, Araujo, 1989]. Как правило, исследования сконцентрированы именно на анализе устойчивых и сильных связей, так как неустойчивые и слабые трудно поддаются анализу.

Взаимоотношения между участниками формируются в процессе их взаимодействия. Поэтому важным для дальнейшего исследования является точка зрения В.Н. Татаренко, который считает, что «категория взаимодействия в большей степени, чем категория отношения отражает динамические, деятельно-активные характеристики системы, в то время как категория отношения в большей степени определяет ее позиционные характеристики, являющиеся структурной основой для проявления деятельностного начала системы»⁵⁰. Поэтому процесс взаимодействия участников можно представить в виде системы взаимосвязей со следующими характеристиками:

- форма взаимодействия;
- характер взаимодействия (охват, частота, продолжительность, направленность);

⁵⁰ Татаренко В.Н. Информационная политика предприятия. – СПб.: Изд. Борей Арт. 2006, с.73.

– восприятие взаимодействия (вовлеченность, понимание, принятие – непринятие).

Взаимодействие является базой, на основании которой складываются отношения между участниками в бизнес-системе. Под взаимоотношениями будет пониматься вся совокупность возникающих связей и отношений между акторами внешней среды в процессе их деятельности. Соответственно под системой взаимоотношений компании с партнерами мы будем подразумевать существующий комплекс различных отношений (единичные связи, долгосрочные отношения, партнерские отношения) компаний со всеми партнерами: потребителями, поставщиками, посредниками, консультантами, исследовательскими организациями, некоммерческими организациями, государственными и общественными институтами, сотрудниками и др.)

Исследование процесса взаимодействия участников следует проводить на основе изучения системы взаимоотношений и связей, возникающих между ними. При этом следует подчеркнуть оценочный характер категории «связь». В зависимости от тесноты, устойчивости и продолжительности связей определяется характер и результируемость отношений между объектами.

Отношение биполярно, то есть оно, может быть, как положительным, и отрицательным. Если партнеры удовлетворены взаимодействием, их оценка сложившихся между ними отношений будет положительным. Если же какой-либо из участников не удовлетворен взаимодействием, то его отношение будет отрицательным, и тогда со стороны неудовлетворенной стороны может быть оказано противодействие с целью установления более выгодных условий взаимодействия. Если данное противодействие не приносит успехов, то неудовлетворенная взаимодействием компания может покинуть данную бизнес-систему. Именно поэтому, Катенев В.И. рассматривает поведенческий аспект, присущий взаимодействию, включая в данный процесс поведенческие реакции участников: «действие», «воздействие» и «противодействие»⁵¹. Конфликты в бизнес-системах возникают в процессе взаимодействия, когда

⁵¹ Катенев В.И. Сети как форма организации социально-экономических систем в условиях общества знаний. – СПб.: Изд. СПбГУЭФ, 2006, с.15.

Основы ценностного управления организацией

между участниками складываются негативные отношения. Как отмечает Л. Штерн, «отношения между участниками могут быть гармоничными, неприязненными, превратно истолкованными или плохо управляемыми»⁵². Таким образом, он фактически также подтверждает оценочный характер категории «отношение».

Если гармоничные взаимоотношения протекают постоянно, а цели компаний - стратегические, то, по мнению Дж. Шета, они носят партнерский характер. Один работает на цели другого, выстраивая в каждый момент времени некий консенсус, через плотные коммуникации, — вот эту модель и называют моделью партнерства.⁵³

На наш взгляд, автор упускает очень важный аспект установления взаимоотношений – ценностный, т.к. именно ценности выступают основой модели поведения, проявляющейся в процессе отношений между участниками.

Определяя отношение как оценочную категорию взаимодействия, нужно учитывать его особенности как психологической характеристики. Базируясь на исследованиях⁵⁴ свойств категории «отношения», по нашему мнению, можно выделить следующие:

Валентность отношения — сила предпочтения участника, определяющая результат взаимодействия (положительный, отрицательный или нейтральный).

Качество отношений - категория, измеряемая от «очень негативное отношение» до «очень позитивное отношение». Позитивные отношения между партнерами основаны на усилении доверия между ними, а несложившиеся (конфликтные) отношения повышают уровень различного вида затрат и могут привести к конфронтации, вплоть до прекращения отношений.

Степень стабильности отношений — это характеристика подверженности отношений изменениям. Например, некоторые психологи (M. Fishbein) рассматривают отношение как устойчивое свойство психики человека, трудно поддающееся изменениям.

Изменчивость отношений - характеризует скорость трансформации отношения во времени.

⁵² Штерн Л. Маркетинговые каналы. – М.: Вильямс. 2002, с.39.

⁵³ Белоусов А. Ядро устроено не из экономики, оно устроено из смыслов https://www.rbc.ru/business/13/06/2023/6482d3389a79473805ee8978#chapter_1

⁵⁴ Блэкуэлл Р.Д. Поведение потребителей. – СПб.: Питер Ком, 2007.

Степень уверенности в партнере - представляет собой веру в то, что уровень отношения, сформировавшегося к какому-либо участнику, является истинным. От степени уверенности зависят стабильность и процесс трансформации отношений.

Отношение как оценочная категория взаимодействия бизнес - партнеров формируется по тем параметрам, которые важны для компании, производящей оценку своего партнера. Базируясь на исследовании качества отношений можно определять ценность взаимоотношений для каждого из участника.

Построение эффективной системы управления организацией в современных условиях требует более глубокого научного обоснования сущности организации с акцентом на построение системы взаимосвязей всех участников рыночных процессов.

Поэтому на передний план в системе управления выступает система взаимоотношений между ними. Данное обстоятельство позволяет заключить, что современное управление компанией представляет собой систему управления взаимоотношениями между различными заинтересованными участниками, или систему взаимодействия.

Идея соучастия в управлении социально-экономическими системами получила свое новое осмысление на рубеже веков. Концепцию заинтересованных лиц в корпоративном управлении впервые начал разрабатывать Э. Фриман в начале 80-х гг. прошлого века. По его определению, к заинтересованным лицам относятся «любые индивидуумы, группы или организации, оказывающие существенное влияние на принимаемые фирмой решения и/или оказывающие под воздействием этих решений»⁵⁵. Впоследствии эта концепция стейкхолдеров была развита и получила широкое освещение в научной и деловой литературе. Одной из ключевых работ в этом направлении стал проект, поддержанный Фондом Слоуна, суть которого состоит в необходимости рассмотрения СЭС через соучастие (вклад/отдача) всех стейкхолдеров, определяющих размер социального капитала - капитала взаимоотношений, взаимодействия и доверия. Было доказано,

⁵⁵ Freeman R.E. Strategic management. – Pitman Publishing: Marshfield, 1984.

Основы ценностного управления организацией

что организационное богатство» создается с участием и при активном содействии заинтересованных лиц. При этом под организационным богатством понимается суммарный показатель способности организации генерировать блага для всех ее заинтересованных сторон в течение длительного периода времени. Важным элементом организационного богатства выступают «отношеческие» активы, создающие различные дополнительные репутационные эффекты.

Именно эти причины привели к изменению механизмов управления контактными аудиториями - от манипулирования стейкхолдерами (акцент на удовлетворение их ожиданий) к их соучастию в управлении. Таким образом, речь фактически идет не просто о другом понимании бизнес - организации и стратегического управления, но и о новой системе взаимоотношений бизнеса и общества.

Сотрудничество компаний в новой реальности приобретает разные формы. Особенность современной конкуренции - сочетание конкуренции и кооперации. В зарубежной литературе даже встречается новый термин - «coopetition» - сочетание кооперации (cooperation) и конкуренции (competition), означающий процесс сотрудничества бывших конкурентов, на основе создания различных стратегических альянсах. Число таких альянсов постоянно растет. В среднем, каждая из 500 крупнейших корпораций участвует в 60 крупных стратегических альянсах⁵⁶. Вступление в альянсы позволяет компаниям получить доступ к уникальным ресурсам, новым знаниям и технологиям. При этом в таких формах взаимодействия, как стратегические альянсы нет ни покупателей, ни потребителей, ни продавцов, ни ключевых клиентов, а есть только бизнес-партнеры, обменивающиеся ресурсами⁵⁷.

Партнерство можно определить, как «одну из важнейших юридических форм организаций предприятия. Партнерство со-

⁵⁶ Методология исследования сетевых форм организации бизнеса / под ред. М.Ю. Шерешевой. – М.: Изд. дом ВШЭ, 2014.

⁵⁷ Морган Р.М., Хант Ш.Д. Теория приверженности и доверия в маркетинге взаимоотношений // Российский журнал менеджмента, 2004, №2, с.76.

здаются на основе договора, которым оговариваются права и обязанности партнеров...»⁵⁸

Л. Штерн⁵⁹ считает, что партнерские взаимоотношения основаны на тесных социальных, экономических, служебных и промышленных взаимосвязях, возникающих со временем. Как отмечают Д.Г. Дайер, Донг Сунг Чо и Вуджин Чу, партнерские отношения позволяют обмениваться большим объемом информации, тестировать средства в специфичные активы, связанные с взаимоотношениями, что ведет к снижению издержек, улучшению качества и ускорению разработок новых товаров⁶⁰.

В системах взаимодействие характеризуется общими целями, достижение которых возможно лишь при наличии общих нравственных и этических ценностей и норм. В силу этих причин, для межсистемных взаимодействий характерна в большей степени, ценностная ориентация. Взаимодействия способствует выработке скоординированных стратегий бизнес-партнеров, единой философии, ценностей и норм, созданию подходов к организации взаимоотношений с точки зрения вклада в процесс создания ценности.

На интенсивность взаимоотношений оказывают влияние следующие группы факторов: психологические, поведенческие, экономические.

К психологическим факторам относится степень привлекательности взаимодействия, характеризующая ценность взаимоотношений, уровень доверия и приверженность участников выбранным отношениям.

Во вторую группу факторов, влияющих на интенсивность взаимодействия, включаются поведенческие факторы, обусловленные моделями поведения участников.

Экономические факторы, влияющие на интенсивность взаимоотношений, выступают результирующими. К ним можно отнести частоту и характер взаимодействий между участниками, их значимость для организации.

⁵⁸ Новый экономический и юридический словарь / под ред. Азрилияна А.Н. – М.: Институт новой экономики, 2003.

⁵⁹ Штерн Л. Маркетинговые каналы. – М.: Вильямс. 2002, с.40.

⁶⁰ Хэмел Г. Прахалад К. И др. Стратегическая гибкость. – СПб: Питер,2005, с. 239.

Основы ценностного управления организацией

В современных условиях взаимодействие представляет собой творческую деятельность, ориентированную на долгосрочные отношения взаимодействующих субъектов по обеспечению экономически эффективного и социально ответственного процесса создания, распределения и использования ценностей. Эффективность такой деятельности напрямую зависит от разграничения уровней взаимодействий всех субъектов.

Организация взаимодействует с поставщиками, потребителями и другими участниками взаимоотношений не как со сторонними организациями, а как с партнерами, поэтому взаимоотношения строятся на основе взаимовыгодного подхода. Взаимовыгодный подход к взаимодействию означает, что в случае формирования и развития взаимовыгодных отношений стороны повышают ценность друг для друга, т. е. выигрыш одной стороны становится одновременно выигрышем другой стороны. При отсутствии взаимной выгоды в отношениях между участниками взаимодействия, выигрыш одной стороны является одновременно проигрышем другой. Исследование характера взаимодействий между участниками должно строиться на понятии «созвездие создания ценности»⁶¹, подразумевающее вовлечение во взаимоотношения более широкого числа партнеров, чем в традиционной цепочке создания ценности. Концепция «созвездие создания ценности» отражает многосложность процессов, а, следовательно, и необходимость вовлечения в систему взаимодействия большого числа партнеров. Концепция включает следующие основные положения:

- созвездие создания ценности охватывает поставщиков и потребителей, субподрядчиков как сопроизводителей ценности;
- интерактивное понимание ценности предполагает совместное создание ценности всеми участниками отношений;
- ценностное предложение включает в себя продукт, услуги и инфраструктуру создания ценности, межличностные связи;
- создание ценности представляет собой результат не столько процесса производства, сколько процесса взаимодействия.

⁶¹ Normann R., Ramirez R. From Value Chain to Value Constellation: designing Interactive Strategy. Harvard Business Review, 1993, 71, p.65-77.

Согласно модели группы IMP⁶², основой для развития партнерских взаимоотношений выступает взаимодействие в технологической, социальной и экономической сферах.

Основными составляющими социальной сферы взаимодействия являются доверие, совместимость ценностей и целей, уровень удовлетворенности участников отношений и др. Э. Гуммессон⁶³ подчеркивает отличие концепции управления взаимодействием от бюрократического подхода к управлению, основанному на процедурах и правилах. Взаимоотношения предполагают возможность конфронтации между подходами, знаниями и процессами вовлеченных сторон, что определяет развитие и инновационность взаимодействия. Понимание этих ценностей значимо для диалога между партнерами. Необходимость активного участия с обеих сторон, приоритет эффективности отношений над существующими бюрократическими процедурами позволяют создать основу для конструктивного решения проблем и создания разделяемых партнерами ценностей, ориентированных на достижение взаимовыгодных результатов.

К составляющим экономической сферы взаимодействия относятся уровни затрат на поддержание и прекращение взаимоотношений, общий уровень транзакционных издержек и др. Основными экономическими составляющими развития взаимоотношений являются снижение затрат на развитие взаимоотношений, а также положительное влияние развития взаимоотношений на результаты деятельности компаний.

Концепция отношенческого обмена признает важную роль долгосрочных взаимоотношений с вовлеченными во взаимодействие сторонами и исследует взаимоотношения как контракт между сторонами. Более того, концепция отношенческого обмена предполагает, что построение долгосрочных взаимоотношений способно значительно снизить транзакционные издержки. Важное значение при реализации отношенческого обмена имеют ожидания сторон и выполнение обязательств партнерами.

⁶² Hakansson H. International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach. John Wiley & Sons; Chichester, 1982.

⁶³ Gummesson E. Total relationship Marketing: Rethinking Marketing Management from 4Ps to 30Rs. Butterworth Heinemann: Oxford, 1999.

Основы ценностного управления организацией

Технологическая сфера взаимоотношений связана с совместностью и технологических ресурсов компаний. К составляющим технологической сферы взаимодействия относятся адаптации технологического характера, инновации, совместное создание партнерами новых стандартов или новых знаний и др. Так, планируемые результаты взаимодействия должны соответствовать технологическим возможностям и учитывать технологические ограничения партнеров.

Комплексный анализ взаимоотношений партнеров в соответствии с моделью группы IMP предполагает рассмотрение следующих составляющих трех сфер взаимодействия:

- в социальной сфере взаимодействия: кооперация, совместность целей, конфликты, роль и возможности влияния сторон и др.;
- в экономической сфере: затраты на развитие и поддержание взаимоотношений, транзакционные издержки, инвестиции в адаптацию и др.;
- в технологической сфере: адаптации технологического характера, инновации, новые стандарты и др.

В настоящее время комплексный анализ предполагает рассмотрение кроме вышеперечисленных сфер взаимодействия еще и управлеченскую сферу взаимодействия, включающую в себя составляющие, связанные с управлением взаимоотношениями.

К управлеченской сфере взаимодействия относятся организационные и управлеченческие способности сторон координировать взаимодействие, такие как планирование взаимоотношений, распределение ответственности сторон, обмен информацией, мониторинг взаимоотношений, структурные связи, цели взаимоотношений, оценка эффективности взаимоотношений, ценность участников взаимоотношений для компании, совместно создаваемая ценность, стимулы и вознаграждение персонала, система оценки альтернатив и выбора партнера, доступность информации и др. Составляющие управлеченской сферы напрямую способствуют достижению целей взаимодействия.

Изучение процесса развития взаимоотношений и составляющих сфер взаимодействия является основой для управления созданием ценности.

4.2. Дуализм категории «ценность»

«Вопрос о ценностях – фундаментальнее вопроса о достоверности, последний обретает всю свою серьезность лишь при условии, что мы ответили на вопрос о ценностях», - писал Ницше Ф.⁶⁴

Ценности имеют двойственную природу. Во-первых, они включены в процесс функционирования и развития данной общественно-экономической системы, что отражает их объективный характер. Во-вторых, система социальных ценностей выступает как основа культуры, определяющая характер социальной деятельности людей, т.е. имеет субъективную составляющую.

Современная организация представляет собой особую систему социально-экономических и финансовых взаимосвязей и взаимоотношений, в основе которой лежит механизм управления процессами производства и распределения экономических благ. В силу этих причин, следует разделять понятия «стоимость компании» (как внутреннее содержание ее финансово-экономической природы) и «ценности организации» (как внешней оценки ее характеристик, проявляющейся на рынке).⁶⁵

Одним из основных этапов построения современной системы управления организацией является определение ключевых количественных параметров деятельности, выступающих ключевыми факторами стоимости. Данные параметры являются результатами взаимодействия всех участников ее функционирования.

Акцент на создании ценностей и развитии ценностного управления – одна из самых заметных тенденций современного менеджмента. В современном динамично развивающемся мире на смену функциональному управлению приходит ценностное мышление и управление созданием ценности, а конечный успех бизнеса зависит в значительной степени от управления системой взаимодействия участников.

Первоначально исследователи заостряли внимание на стоимостных аспектах, подчеркивая, что основной силой в создании стоимости выступает взаимодействие стейкхолдеров, рассматриваемое в модели распределения стоимости (МРС). Такая сила измерялась,

⁶⁴ Ницше Ф. Воля к власти. Опыт переоценки всех ценностей. – М., 1910.

⁶⁵ Кудина М.В. Управление компанией. – М.: Изд. МГУ, 2012, с. 31.

Основы ценностного управления организацией

как разность между стоимостью, созданной благодаря взаимодействию компании с ее существующими партнерами, и потенциальной стоимостью - упущенной возможности, то есть стоимостью, которую она могла бы создать с другими партнерами.

Новое понимание стоимости и ценности, логики их создания (от цепочки стоимости к сети или к «созвездию») требует постоянного переосмыслиния и интеграции компетенций компании и ее заинтересованных лиц. Двумя ключевыми ценностями становятся: знания (компетенции, интеллектуальный капитал) и отношения (коммуникационные навыки организации с ее средой.), т.е. начинает развиваться «поведенческое оценивание», т.е. оценка вклада взаимодействия в создание ценности.

С позиции отношенческого подхода ценность представляет собой результат совместного действия, взаимной выгоды участников процесса ее создания. «Те организации, что фокусировались на конкуренции, потерпели поражение, а те, что создавали ценность, преуспели», - сказал в одной из своих многочисленных книг Эдвард де Боно⁶⁶. Таким образом, «стоимость уступила ценности». Э. де Боно придумал даже термин «valuefacture» — стратегия создания ценности, а не просто ее добавления по цепочке доведения идеи до потребителя.

Различная трактовка понятия «ценность» приводит к необходимости уточнить ее содержание. Новая социально-экономическая и технологическая среда влияет на формирование ценностей.

Рассматривая категорию «ценность» нужно отметить ее дуализм. С одной стороны, под ценностью понимается выгода, а, с другой, ценность трактуется в более широком социокультурном смысле — «ценность есть объединяющие индивидов убеждения или социальные нормы»⁶⁷. В этом случае ценность проявляется в виде «укоренившейся убежденности, касающейся предпочтительных стилей поведения, целей жизни или существования, отношений с окружением».

⁶⁶ Боно Э. Серьезное творческое мышление. – Минск: Поппурис, 2005.

⁶⁷ Блэкуэлл Р.Д. Поведение потребителей. – СПб.: Питер Ком, 2007.

Заславская Т.И. и Р.В. Рывкина определяют экономическую культуру, регулирующую участие отдельных личностей и социальных групп, как «совокупность социальных ценностей и норм, которые являются регуляторами экономического поведения и выполняют роль социального развития: способствуют или мешают трансляции, отбору и обновлению ценностей, норм и потребностей, функционируют в сфере экономики и ориентируют ее субъектов на те или иные формы экономической активности».⁶⁸

Ценность с экономической позиции - все, что способно удовлетворить жизненные потребности людей, приносить людям пользу, доставлять удовольствие. Другими словами, ценность представляет собой любую полезность, благодаря которой происходит удовлетворение потребностей, возникающих у рыночного субъекта.

Пейн Э. считает, что «ценность приписывается покупателями в связи с получаемыми выгодами, которые соответствуют или не соответствуют их ожиданиям»⁶⁹. Ученый вводит понятие «совокупное предложение ценности», состоящее из ценностей, предоставляемых основным продуктом, ожидаемым продуктом, расширенным продуктом и потенциальным продуктом. Ф. Котлер и К. Келлер определяют ценность для потребителей следующим образом: «ценность отражает воспринимаемые материальные и нематериальные выгоды и издержки покупателя, ее можно представить как комбинацию качества, сервиса и цены»⁷⁰.

По мнению П. Дойля, компания «создает ценность для потребителей, увеличивая полезность товара (предлагая товары, по характеристикам превосходящие продукты конкурентов), уменьшая цену или сокращая другие издержки владения»⁷¹.

В отличие от других исследователей, П. Дойль обращает внимание также и на эмоциональную ценность, заключающуюся в помощи потребителям приобрести более высокое социальное, лич-

⁶⁸ Заславская Т.И., Рывкина Р.В. Социология экономической жизни. – Новосибирск, 1991.

⁶⁹ Пейн Э. Руководство по CRM. – Минск: Гречев паблишер, 2007.

⁷⁰ Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент. – СПб: Питер, 2006.

⁷¹ Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость. –СПб: Питер. 2001.

Основы ценностного управления организацией

ностное или психологическое удовлетворение, в то время как на деловом рынке огромное значение имеет экономическая ценность⁷². Холлендер Э. подчеркивает, что решающую роль в направленности отношений играет именно эмоциональный компонент.⁷³

Итак, ценность можно определить как выгоды, которую получают потребители при покупке продукции с учетом финансовых и временных затрат на ее приобретение. Ценность можно определить как отношение полезности продукта (его характеристики, качество, функции) к затратам на покупку и дальнейшую эксплуатацию.

Дж. Шет, Н. Ньюман и Гросс (J. Sheth, B. Newman, B. Gross) выявили многомерность ценности для потребителя, состоящей из таких составляющих, как:

- функциональная ценность – воспринимаемая полезность;
- социальная ценность – воспринимаемая полезность, обусловленная возможностью ассоциации с какой-либо социальной группой или группой лиц;
- эмоциональная ценность – воспринимаемая полезность, обусловленная способностью возбуждать чувства или положительные реакции;
- когнитивная ценность - воспринимаемая полезность, обусловленная способностью возбуждать любопытство, создавать новизну и/или удовлетворять стремление к знаниям;
- условная/ситуационная ценность – воспринимаемая полезность, обусловленная специфической ситуацией, в которой действует совершающий выбор.

Ценность потребитель определяет на основе субъективной оценки, сравнивая полезность от покупки товара с денежными, временными и прочими затратами на его приобретение. Такой подход определения ценности приведен в работах П. Дойля, Ф. Котлера, М. Трейси и Ф. Вирсема.

В процессе создания ценности в любой бизнес-системе происходит многосторонний обмен ценностями. Для компаний-про-

⁷² Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость. – СПб.: Питер. 2001, с.130.

⁷³ Hollander E.P. Principles and methods of social psychology. N.Y.: Oxford University Press, 1971.

давцов и компаний-покупателей ценностью первоначально являются коммерческие условия взаимодействия. Они могут иметь различные аспекты: цена и условия поставок; скорость выполнения заказа; повышенное качество; уменьшение затрат на обслуживание и ремонт; сокращение персонала, объединение маркетинговых усилий и т. д.

Таким образом, ценность представляет собой результат взаимодействия нескольких участников. Конечным результатом взаимодействия должно стать создание определенного полезного эффекта для каждого из участников. Для создания ценности, по мнению П. Винкельманна⁷⁴, важно привести в равновесие ценность компании для клиента и ценность клиента для компании, т.е. обеспечить их ценностное соответствие.

Под ценностью клиента⁷⁵ обычно понимается его вклад в успех организации, который обеспечивается благодаря существующим взаимоотношениям между двумя сторонами. Следует помнить, что ценность клиента являются неоднозначными величинами на отдельных этапах осуществления взаимоотношений: она может быть и отрицательной, что приведет к разрушению отношений.

Наряду с рассмотрением ценности клиента и ориентацией менеджмента организации на увеличение ее значимости и более полное использование, все более актуальной становится дискуссия о ценности организации для клиента, которая характеризуется способностью удовлетворять социальные, эмоциональные и психологические потребности потребителя.

Данные понятия тесно взаимосвязаны, следует отметить, что и клиент способствует повышению ценности организации не только посредством приобретения его продуктов (услуг), но и благодаря созданию имиджа либо непосредственного или косвенного участия в производстве или продаже продукции.

Ценность, создаваемая в процессе взаимодействия, зависит от:

– ценности, которую могут обеспечить организации своими действиями клиенты:

⁷⁴ Винкельманн П. Маркетинг и сбыт. – М.: Изд. дом Гребенникова. 2006, с.645.

⁷⁵ Акулич И.Л. Маркетинг взаимоотношений. – Минск: Вышэйшая школа, 2010. с. 56.

Основы ценностного управления организацией

– ценности, которую может создать организация для своих клиентов;

– возможностей приращения прибыли организации благодаря эффективному обмену ценностями между организацией и партнерами.

Вместе с тем большинство организаций акцентирует свое внимание на последней проблеме. Их, прежде всего, интересуют возможность максимизации продаж. Преследуя цель обеспечения максимизации прибыли взаимодействия с клиентами, организации следует одновременно обеспечивать наращивание ценности для клиента, это возможно лишь при установлении длительных, устойчивых отношений.

Каждый партнер соглашается лишь на такие взаимоотношения, которые впоследствии принесут ему наибольшую выгоду: психологическую, экономическую и социальную.

Психологическая польза имеет место тогда, когда фактическое впечатление от взаимодействия с организацией соответствует или превосходит ожидания партнеров. Наращивание психологической выгоды ведет к установлению доверительных отношений с организацией.

Экономическая выгода может быть охарактеризована как в монетарной, так и в немонетарной форме⁷⁶. К монетарной составляющей могут быть отнесены ценовые и другие подобные преимущества, в то время как информационные и отношенческие преимущества от взаимодействия с данной организацией, относятся к немонетарным составляющим экономической выгоды.

Социальная выгода заключается в том, что активное взаимодействие с организацией может привести к повышению собственной значимости партнера.

Рассмотренные аспекты позволяют сделать важный вывод: в современных условиях без наращивания психологической и социальной ценности невозможно достижение долгосрочных целей экономического развития участников.

«Мы руководим теперь не посредством цифр, а посредством ценностей, которые претворяем в поведение. Если ценности верны, то

⁷⁶ Акулич И.Л. Маркетинг взаимоотношений. – Минск: Вышэйшая школа, 2010, с.64-65.

и результат тоже будет верен. Мы достигнем гораздо большего, если будем управлять посредством ценностей, а не результатов.»⁷⁷

Сложная рыночная обстановка создает новые возможности для развития деятельности современных компаний. Они все чаще прибегают к такой движущей силе развития, как созданию социальных ценностей. Формируя контексты получения экономических результатов деятельности, социальные ценности придают этический вектор развитию ее деятельности. Успешное функционирование социально-экономических систем зависит от согласования ценностей участников взаимодействия.

«Внедрение человеческих и личностных параметров в менеджерское мышление»⁷⁸ не менее важно для поддержания конкурентоспособности, чем показатели эффективности и рентабельности.

В современных условиях возрастает социально-психологическое значение «ценности». Процесс взаимодействия участников осуществляется для достижения поставленных перед ними целей, основанных на ценностных ориентирах, раскрывающих основные модели поведения систем в процессе их взаимоотношений, что отражает социально-поведенческую сущность данного понятия. Именно ценности играют роль «определятеля вектора активности».

Ценности - достаточно трудноопределимое понятие. Дж. Рорич даёт следующее определение: «Ценность – это устойчивое убеждение в том, что определенный способ поведения или конечная цель существования предпочтительнее с личной или социальной точек зрения, чем противоположный или обратный способ поведения, либо конечная цель существования. Система ценностей – устойчивая система убеждений о предпочтительных методах поведения или конечной цели существования»⁷⁹.

Супер Д. определяет ценность, как «психологическое состояние, отношения или материальное условие, которых каждый стремится достичь.»⁸⁰, т.е. делает упор на целевую ориентацию

⁷⁷ Linden F.A., Kaden W. Vicl Spa B: Gespräch mit Jack Welch. Managermagazin, 1996, №8.

⁷⁸ Долан С., Гарсия С. Управление на основе ценностей. – М.: Претекст, 2008.

⁷⁹ Rokeach J. The Nature of Human Values. – N.Y.: Free Press, 1973, p.5.

⁸⁰ Super D. A life-span, life-space approach to career development. Journal of Occupational Psychology, 1980, vol.52, p.91-99.

Основы ценностного управления организацией

данного понятия. Дж. Хофтеде определяет ценность, как «обширную тенденцию предпочтения некоторых состояний дел другим»,⁸¹ данная формулировка не объясняет источники динамического развития ценностных систем объектов.

Более полное определение дает Шварц С., определяющий ценности, как «желательные состояния, способы поведения, предвосхищающие определенные ситуации и используемые как нормативные стандарты при суждениях и выборе среди альтернативных способов поведения».⁸² Данное определение характеризует рассматриваемое понятие, как сложную систему, имеющую статические и динамические характеристики.

По мнению Роса М., Рокича М. и др., ценности должны отвечать трем основным требованиям: потребности личности как биологических систем, необходимости реализации социального взаимодействия и эффективного функционирования.

Холлендер Э. указывает, что ценностные критерии играют решающую роль в формировании отношений, под которыми он понимает «веру людей в относительно определенные цели и ситуации».⁸³ Несмотря на различие понятий «ценности» и «отношения» решающее значение в их понимании принадлежит общему компоненту, которым выступает эмоциональное состояние. По замечанию Кагана М.С.,⁸⁴ ценности представляют собой смысл, который объекты вкладывают в окружающую их реальность.

Все эти трактовки отражают содержание ценностей, которые следует рассматривать не как взаимоисключающие, а как взаимодополняющие общую концепцию ценностей несмотря на то, что они имеют разные основания и связаны с разными субъектами ценностных отношений. Таким образом, сущность ценности в современных условиях характеризуется интегрированным пониманием.

⁸¹ Hofstede G. The cultural relativity of the quality of the life concept. Academy of Management review, 1984, vol.9, p.68-75.

⁸² Schwartz S. Universals in the content and structure of value. Advances in experimental social psychology. New York, Academic Press, 1992.

⁸³ Hollander E. Principles and methods of social psychology. N.Y.: Oxford University Press, 1971.

⁸⁴ Каган М.С. Философская теория ценностей. – СПб: 1997.

нием, которое основано, по нашему мнению, на ценностно-деятельностном подходе: формирование социальных ценностей приводит к созданию новых ценностей, способствующих наращиванию социально-экономического потенциала социально-экономических систем.

Социокультурные и экономические ценности представляют собой различные, но взаимосвязанные параметры, определяющие в совокупности поведение участников в процессе взаимодействия. По мнению ряда исследователей (Долан С., Гарсия С., Горфинкель В.Я., Родионова Н.В.), следует различать три ценностных измерения взаимодействий социально-экономических систем:

- экономико-прагматическое измерение, отражающее ценности результативности, стандартов взаимоотношений, дисциплины, необходимые для поддержания отношений между участниками;
- этико-социальное измерение направлено на обеспечение согласованного взаимодействия в группе;
- эмоционально-развивающее измерение регулирует совместную деятельность и базируется на общечеловеческих ценностях.

Возросшее число связей между социально-экономическими системами, выступает основной причиной исследования ценностного характера взаимодействий. Таким образом, для развития ценностного управления будем исходить из следующих пониманий ценности:

- ценность, как значимость объекта;
- ценности, как блага, необходимые социально-экономическим системам для удовлетворения определенных потребностей при создании новой ценность;
- ценности – принципы, моделирующие поведение и выступающие условиями взаимодействия.

При исследовании взаимодействий между различными объектами были сделаны предположения о факторах, благодаря которым ценность отношений становится устойчивой и защищенной от копирования конкурентами. Во-первых, существуют экономические и институциональные – внешние факторы, в том числе особые условия взаимодействия, причинная неопределенность и редкость потенциальных партнеров, которые обеспечивают такую защиту [Dyer, Singh, 1998, p. 671-674]. Во-вторых, системы

координации отношений позволяют накапливать и использовать надежно защищенное от копирования неявное знание.

Ценность взаимодействий для отдельной социально-экономической системы зависит от ее способности присвоить часть созданной стоимости (вне зависимости от наличия или отсутствия у нее способности эту стоимость создать). В рамках исследования природы процессов взаимодействия предполагаются следующие факторы, объясняющие распределение ценности между партнерами: обладание более цennыми, редкими, незаменимыми и не поддающимися имитации ресурсами (что определяет долю общей выгоды взаимоотношений); относительно меньший размер специфических инвестиций в развитие отношений с партнером; обладание большим портфелем связанных ресурсов, большим структурным капиталом (который складывается из размера сети отношений, числа структурных пустот в ней и «слабых связей») и большей способностью к усвоению знаний [Dyer et al., 2008]. Действие этих факторов в свою очередь обусловлено и ограничено возможностями и намерениями сторон продолжать отношения, которые определяются, в частности, восприятием отношений как выгодных и справедливых [Arino, Torre de la, 1998; Sheer et al., 2003].

Исходным пунктом, инициирующим поиск участников взаимодействия, выступает потребность. В рамках современной концепции развития теории управления для того, чтобы социально-экономическая система вступила во взаимодействие с другими участниками внешней среды, должна появиться потребность в создании дополнительной ценности. Далее потребности приобретают сознательную «смыслообразующую» силу - интерес, т.е. осознание социально-экономической системой не только самой потребности, но и способов ее удовлетворения. Именно интерес, по словам Гегеля, преодолевает «произвол потребностей», благодаря интересу система пытается определить средство удовлетворения потребности. В результате этого мотивационный процесс приобретает определенную направленность. Интерес побуждает акторов внешней среды проявлять активность для выбора наилучших вариантов реализации целей, т.е. осуществлять действия. Учитывая многообразие источников удовлетворения по-

требности, система начинает искать того, кто наилучшим образом создаст условия для формирования дополнительной ценности. Именно интерес выступает движущей силой выбора участников, с которыми социально-экономическая система хотела бы взаимодействовать. Поведение системы под влиянием интереса, ориентируется на получение выгоды, однако, получение выгоды становится возможным лишь при условии выполнения определенных моральных установок, которые являются важными для социально-экономической системы. Блау П. и В. Скотт предложили концепцию «организационной установки» в качестве объяснения выбора способов взаимодействия социально-экономической системы с другими акторами внешней среды. По их мнению, организации предпочитают «общаться только с себе подобными». ⁸⁵

Под воздействием ценностей формируются мотивы, выступающие причинами совершения определенных действий, связанных с выбором участником взаимодействий и вступления в определенные взаимоотношения с другими участниками. По нашему мнению, следует согласиться с исследователями, которые придерживаются позиции, что высшим типом является поведение, основанное на ценностях.⁸⁶ Как было выявлено ранее, ценности характеризуются как абстрактные, психические образования, т.е. рассмотрение ценностей без эмоционального компонента не представляется возможным. Это имеет и семантическое доказательство: слова «мотив» и «эмоция» происходят от одного корня – «motere» - двигать. Эмоции тесно связаны с ценностным восприятием мира, и именно они представляют собой движущую силу поступков людей для достижения целей, а мотивы стимулируют восприятие и совершение определенных действий.

⁸⁵ Blau P.M., Scott W.R. Formal organization. San Francisco: Chandler, 1962.

⁸⁶ Социология управления / Под ред. Башмакова В.И. – М.: ЮРАЙТ, 2013, с. 182.

5. ОТНОШЕНЧЕСКИЙ АСПЕКТ ЦЕНОСТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

В современных условиях взаимодействие представляет собой творческую деятельность, ориентированную на долгосрочные отношения субъектов по обеспечению экономически эффективного и социально ответственного процесса создания, распределения и использования ценностей. Эффективность такой деятельности напрямую зависит от разграничения уровней отношений между всеми участниками.

Компания взаимодействует с поставщиками, потребителями и другими контактными аудиториями не как со сторонними организациями, а как с партнерами, поэтому взаимоотношения строятся на основе взаимовыгодного подхода. Взаимовыгодный подход к взаимодействию означает, что в случае формирования и развития взаимовыгодных отношений стороны повышают ценность друг для друга, т. е. выигрыш одной стороны становится одновременно выигрышем другой стороны. При отсутствии взаимной выгоды в отношениях между компаниями выигрыш одной стороны является одновременно проигрышем другой.

Компаниям больше не удастся ослабить связи, их деятельность больше никогда не станет менее прозрачной. Социально-экономические системы окружают новые реалии: расцвет экосистемы бизнеса, развитие искусственного интеллекта, неконтролируемая прозрачность, значимость репутации, изменения в ценностях и верованиях общества, а также то, на что оно опирается ради сохранения равновесия в моменты нестабильности и неопределенности.

Доступность информации оказывает значительное влияние на успех функционирования социально-экономических систем. Новые условия, возникшие в конце XX века, сделали мир информационно незащищенным. Функциональный разрыв между высшим уровнем управления и простыми сотрудниками компаний становится все меньше, все большее распространение получает модель сотрудничества. Навыки и привычки, которые помогают развиваться при нисходящей иерархии, не столь важны в новой

системе сотрудничества. Современное информационное общество представляет собой общество, основанное на интерактивном обмене информацией между заинтересованными сторонами.

Роль потребителя непрерывно возрастает, он становится активным участником бизнес-отношений. Переориентация бизнеса на учет его активности меняет концепции управления, принципы и модели построения бизнес-процесса, требует новых стратегий управления (создания потребительской ценности, партнерских отношений), нового инструментария маркетинга (потребитель-микс), новых информационных технологий взаимоотношений и взаимодействий с потребителями.

Основным фактором устойчивости развития организации становится потребитель-партнер, т.е. создание вместе с ним ценностей, имеющих стоимость и гарантирующих прибыльность компании на длительном этапе жизненного цикла покупателя. Переориентация компаний с продаж товаров на создание ценности покупателя требует кардинальной перестройки организации, построения новой системы управления, использования новых концепций, стратегий и инструментов взаимодействия с потребителем, персоналом и другими субъектами рынка.

Для развития любой социально-экономической системы, необходимо сбалансировать интересы и выгоды всех участников, всех участников бизнес-отношений, однако, главным субъектом этих отношений остается потребитель, а целью – удовлетворение его потребностей. Обострение проблемы устойчивости развития в условиях усиления конкуренции заставило компании изменить в 1980-х гг. концепцию ориентации бизнеса, главным объектом бизнеса становится потребитель, а целью – удовлетворение его потребностей. Приближение к конечному потребителю, к удовлетворению его потребностей вызвало существенную перестройку бизнеса, концентрацию его результатов на базовом продукте и базовом рынке и сегментах рынка.

С 1990-х гг. основным объектом бизнеса и внешней среды выбран конечный потребитель, и этот новый фактор изменений становится главным в перестройке управления на новых принципах по созданию высокой потребительской ценности и стратегии

Основы ценностного управления организацией

партнерских отношений. Началось движение от материоемкой компании к человекоцентрированной.

Весь период развития отношений с потребителями, начиная с XX в. и по настоящее время можно представить в виде 3-х эпох:

– эпоха ориентации на продажи - ориентация на товар как основной объект бизнеса и источник дохода;

– эпоха удовлетворения потребностей;

– эпоха создания ценностей для потребителя.

«В этом контексте становится сомнительным, что стратегию будут определять технические характеристики продукта и энергичная сбытовая политика».⁸⁷ Главным объектом бизнеса становится потребитель, а основным источником дохода являются созданные ценности. Бизнес-процесс исходит от выявления и создания внутренних развивающихся потребностей и ценностей потребителя. Вместо концепции продажи товаров/услуг возникает новая концепция – создание ценностей для целевых потребительских сегментов на основе изучения и выявления неявных, развивающихся потребностей по отношению к базовому продукту у клиента. Взаимодействие стало определяться в терминах базовых ценностей потребителей:

– для потребителя важен не сам товар, а возможность ликвидации его проблем;

– важен не столько товар, сколько выполняемая им функция и способность создавать ценность для потребителя;

Лаутенберн Р.Ф. писал: «Забудьте о продукте. Изучайте желания и запросы потребителя. Вы больше не можете продать все, что вы можете сделать. Вы можете продать лишь то, что он хочет купить.

Забудьте о цене. Разберитесь, какими будут издержки потребителя на получение того, что он хочет купить или что ему нужно.

Забудьте о месте. Думайте об удобстве покупателя.

И, наконец, забудьте о продвижении. Его место теперь заняли коммуникации.»⁸⁸

⁸⁷ Салмон Р. Будущее менеджмента. – СПб: Питер, 2004.

⁸⁸ Осипова Е.А. Аксиологические основания теории связей с общественностью. – М.: Инфра-М, 2016, с. 43.

Теории потребностей позволяют организациям лучше понять ценностные запросы потребителей. Новая концепция ориентации бизнеса на потребителя потребовала пересмотра подходов:

- во-первых, к управлению и организации социально-экономическими системами;
- во-вторых, к созданию новых стратегий управления;
- в-третьих, к разработке и внедрению информационных технологий, позволяющих наладить коммуникации с потребителями.

Ценности покупателей непрерывно меняются, быстрота изменений ценностей характеризуется также высокой динамикой обновлений технологий, обменом информации, изменением культуры поведения игроков и участников рынка. Потребность в коммуникациях становится наиболее привлекательной ценностью. Ценность человеческого общения постепенно вытесняет преобладание потребности в приобретении материальных благ. Компании, ориентированные на партнерские отношения – это компании с высоким уровнем нематериальных активов, способные создавать большую ценность.

Потребитель из субъекта для продажи товара/услуги становится источником создания ценности. Взаимодействия приобретают социальную ориентацию и значимость, т.к. происходит инверсия потребностей – от удовлетворения материальных благ к человеческим отношениям и коммуникациям, к созданию ценностей в окружающей социальной среде.

Вместо ценности товара создается ценность потребителя, вместо определения цены или стоимости товара формируется процесс создания ценности. Стратегия создания ценности для потребителей связана с умением менеджмента социально-экономической системы проанализировать свою деятельность с позиции потребителей, выявить, какую ценность создает для них продукт. Установлено, что продукт может воздействовать на несколько уровней сознания потребителя (табл. 7), создавая кумулятивную ценность для потребителя; однако, самым сложным является эмоциональный уровень, на котором формируется лояльность потребителя.

В процессе взаимодействия организация должна подниматься по лестнице ценностей (рис. 5) Конкурентные преимущества

Основы ценностного управления организацией

компании существенно увеличиваются, если она попадает на пятую – шестую ступени лестницы.

На двух последних ступенях, производитель должен стать специалистом в бизнесе потребителя, разбираясь в специфике его деятельности, в процессе создания ценности. В этом случае, его стратегия направлена на создание взаимовыгодных партнерских отношений. Умение создавать ценности для потребителя становится важным конкурентным преимуществом компании.

Таблица 7

Модель ценностей (по Ла Салль и Бриттон)⁸⁹

Физический уровень	Эмоциональный уровень	Интеллектуальный уровень	Духовный уровень
Ценности воспринимаются органами чувств	Субъективные ценности – значимость для конкретного потребителя	Влияние ценностей на мыслительные процессы	Ценности затрагивают сущность бытия
Веселье	Благосостояние	Учение	Свобода
Удовольствие	Личностный рост	Знание	Доверие
Комфорт	Признание	Понимание	Целостность
Удобство	Внимание	Мастерство	Духовный рост
Независимость	Отношение с людьми	Качество	Духовное самовыражение
Безопасность	Статус	Надежность	Творческое самовыражение
Выживание	Самовыражение	Удовлетворенность	Эстетическая связь
	Самооценка	Деятельность	Социальное сознание
	Принадлежность	Эффективность	
	Счастье		
	Гармония		
	Самоидентификация		

⁸⁹ Ла Салль Д., Бриттон Т. Бесценные: как превратить обычные товары в необычные впечатления. – М.: Вильямс. 2006.

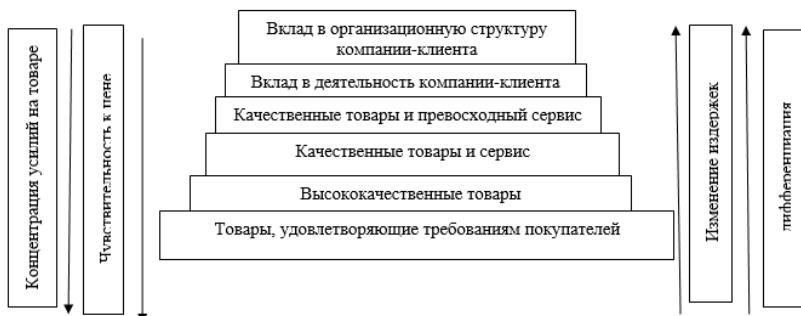


Рис. 5. Лестница ценностей по П. Дойлю⁹⁰

Вступая во взаимодействие с партнерами, организации создают ценность, позволяющую увеличить конкурентоспособность взаимодействующих сторон. Интегрированным показателем, позволяющим измерить успешность взаимодействия, является ценность взаимоотношений.

В ходе изучения процессов взаимодействия возникает необходимость решения, с одной стороны, проблемы определения и измерения ценности взаимодействия, что предполагает количественную оценку системы отношений, которые являются нематериальными активами компании; с другой стороны, проблемы анализа механизма создания ценности и факторов, влияющих на изменение уровня ценности.

Изучение ценности взаимодействия позволяет исследовать процесс взаимодействия как объект управления. Ценность взаимодействия – показатель, который можно применить как по отдельности к любому из участников взаимодействия, так и в качестве комплексного показателя, оценивающего взаимодействие, в целом. Данный показатель представляет собой интегрированный показатель эффективности взаимодействия, позволяет спрогнозировать перспективы развития отношений и результативности управления взаимодействием. Это единственный показатель, позволяющий комплексно сравнить отдельные отношения и оце-

⁹⁰ Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. – СПб: Питер, 1999.

Основы ценностного управления организацией

нить их не только качественно, но и количественно (прибыльность, затраты на отдельного потребителя и т.д.) с позиции создания новой ценности у каждого из участника.

В экономической теории, как уже было отмечено, понятие ценности связано с концепциями экономического обмена, полезности, теорией стоимости труда. Исследование ценности получило развитие в классической работе М. Портера⁹¹, рассматривающей концепцию цепочки создания ценности. Следует отметить, что концепция управления взаимодействием опирается на подход М. Портера, однако акцент переносится с цепочки создания ценности на систему создания ценности, в рамках которой поставщики, деловые партнеры и потребители совместно создают добавленную ценность. Так, концепция созвездия создания ценности⁹² рассматривает расширенный круг партнеров как возможных участников процесса создания ценности.

Способность компании предоставлять потребителям ценность является средством создания устойчивого конкурентного преимущества. С другой стороны, можно оценить не только ценность, создаваемую партнеру, но и ценность взаимодействия с ним. В частности, Я. Уилкинсон и Л. Янг⁹³ подчеркивают, что внимание исследователей сфокусировано на поиске баланса между выгодами и затратами, связанными с установлением и поддержанием системы отношений, которые и являются основой ценности. Подход к ценности взаимодействия как к балансу затрат и выгод позволяет комплексно оценить полученные выгоды с учетом того, насколько затратными оказались усилия по управлению ими.

Изучение ценности взаимодействия является важным этапом исследования ценности. Исследования различаются тем, на какую из заинтересованных сторон направлено создание ценности – потреби-

⁹¹Porter M. Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press: N.Y., 1985.

⁹²Normann R., Ramirez R. From Value Chain to Value Constellation: designing Interactive Strategy. – Harvard Business Review, 1993, 71.

⁹³ Wilkinson I., Young L.C. Business dancing – the Nature and Role of Inter-firm relations in Business Strategy. Asia-Australia Marketing Journal, 1994,2, p.26-41.

телей, саму компанию, акционеров или более широкий круг партнеров. Ценность взаимодействия предполагает ориентацию организации на учет интересов всех вовлеченных в отношения участников. Организации должны понимать, что взаимодействия, особенно имеющие длительный характер, сами представляют определенную ценность для каждой из участвующих сторон.

Отношенческий подход базируется на исследовании природы процесса взаимодействий организаций с заинтересованными сторонами, обладающими различными мотивами для установления отношений. Количество акторов внешней среды, вступающих во взаимодействие с социально-экономической системой велико, поэтому необходимо, во-первых, выделить кластеры взаимодействующих участников, во-вторых, определить значимость каждой группы, в-третьих, оценить силу влияния представителей кластера на организацию. Основным фактором, определяющим степень влияния, выступают ресурсы, которые являются критическими для ее успеха в бизнесе. Участники взаимодействия обладают достаточной силой воздействия на результаты социально-экономической системы, которая может оказывать, как позитивное, так и негативное влияние.⁹⁴

В исследованиях рассматриваются различные признаки идентификации участников взаимодействия. Например, Р. Митчел, Б. Эгл и Д. Вуд выделили такие характеристики, как власть, и сила влияния и срочность удовлетворения требований⁹⁵.

Г. Винтен разработал методологию проведения анализа типов стейкхолдеров, которая, безусловно, имеет практическое применение. Он предлагает следующую последовательность действий:

- определение отношений между стейкхолдерами;
- осуществление группировки стейкхолдеров;
- определение характера интересов каждого из стейкхолдеров;
- оценка природы власти каждого из них;

⁹⁴ Kochan T., RubensteinS. Toward a Stakeholder Theory of the Firm: The Saturn Partnership. *Organizational Science*, 2000, vol.11, No.3, p.373

⁹⁵ Mitchell R., Agle B., Wood D. Towards the Theory of Stakeholder Identification and Defining the Principle of Who and What really Counts. *The Academy of Management Review*, 1997, vol.22, No.4

Основы ценностного управления организацией

- выяснение, какие угрозы или возможности они потенциально представляют для организации;
- отслеживание изменений в группировках стейкхолдеров;
- определение, какова ответственность организации перед каждой группой стейкхолдеров - экономическая, юридическая, этическая;
- определение, какие стратегии являются наилучшими для управления той или иной группой стейкхолдеров; какой должна быть реакция организации - приспособительной, переговорной, манипуляционной, резистентной или комбинацией нескольких стратегий такого рода.

Американские исследователи Г. Ньюбоулд и Г. Луффман разделяют стейкхолдеров на четыре главные категории. Ими являются:

- группы, финансирующие социально-экономическую систему (например, банки, финансовые группы, акционеры);
- менеджеры, которые руководят ею;
- служащие, работающие в корпорации (по крайней мере, та их часть, которая заинтересована в достижении ее целей);
- экономические партнеры.

Последняя категория, по определению, включает как покупателей и поставщиков, так и других экономических субъектов. Каждая из этих групп имеет различные параметры измерения деятельности, что будет оказывать влияние на типы ставящихся ими задач.

Г. Эллисон отмечает, что степень воздействия стейкхолдеров на организационное развитие зависит от сочетания:

- демонстрируемой ими власти;
- желания стейкхолдеров быть услышанным и достичь конкретных целей;
- политического мастерства, проявляемого стейкхолдерами при представлении существа проблемы лицам, принимающим решения.

Вследствие размеров, объема вовлеченных в оборот ресурсов, социальной значимости деятельности, организация является объектом воздействия влиятельных политических институтов и групп, прежде всего, в лице правительства, местной администрации, муниципальных органов управления. К. Гудпасчер призывает положить в основу исследования взаимодействия социально-экономических систем этические ценности, «всплывающие» при

управленческом анализе стейкхолдеров. Такой подход позволил бы создать базовую логику оценки влияния стейкхолдеров на организацию и ее поведение.

Как уже отмечалось, количество акторов внешней среды, вступающих во взаимодействие с социально-экономической системой велико, поэтому необходимо не просто выделить кластеры взаимодействующих участников, но и определить их значимость для системы и силу влияния.

Влияние акторов на организацию зависит, прежде всего, от ресурсов, которые они предоставляют для компании и которые являются критическими для ее успеха в бизнесе. Участники взаимодействия обладают достаточной силой воздействия на результаты социально-экономической системы в благоприятном либо неблагоприятном для нее направлении⁹⁶. Близкие признаки идентификации предложены Р. Митчел, Б. Эглом и Д. Вудом, выделившими следующие характеристики: власть или сила влияния, право требования к компании и срочность удовлетворения требований⁹⁷.

Множество интересов участников надо классифицировать в соответствии с их интересами как кластеров поставщиков определенных видов ресурсов. В качестве методического инструмента, позволяющего распознать силу и влияние участников взаимодействия на социально-экономическую систему, можно использовать карту заинтересованных сторон⁹⁸. Исследование взаимосвязей внутри кластеров, как отмечает Клейнер Р⁹⁹, должно базироваться на изучении конфигурации коллективно действующих лиц и «портфеля отношений» экосистемы.

В тоже же время состав кластеров не является однородным, поэтому социально-экономическая система должна выявить ключевых на определенный период времени контактные группы, чьи

⁹⁶ Kochan T., Rubenstein S. Toward a Stakeholder Theory of the Firm: The Saturn Partnership. *Organizational Science*, 2000, vol.11, №3, p.373.

⁹⁷ Mitchell R., Agle B., Wood D. Towards the Theory of Stakeholder Identification and Defining the Principle of Who and What really Counts. *The Academy of Management Review*, 1997, vol.22, №4.

⁹⁸ Джонсон Д., Шоулз К., Уиттингтон Р. Корпоративная стратегия. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2007.

⁹⁹ Клейнер Г. Стратегия предприятия. – М.: Дело, 2008.

Основы ценностного управления организацией

ценностные запросы выступают критическим ресурсом, используя для этого типологию заинтересованных лиц, предложенную Митчеллом Р.¹⁰⁰

А. Каппелен предлагает два фундаментально различных подхода к идентификации стейкхолдеров¹⁰¹. Первый подход основан на взаимозависимости (relationship approach) и подразумевает, что особые обязательства возникают между участниками при условии, что между ними существует определенный вид взаимосвязи и взаимозависимости.

В основе второго подхода – распределение ответственности (assignment approach). В соответствии с ним, обязательства перед конкретными акторами возникают у тех организаций, которые максимально эффективно могут удовлетворить их потребности. Этот подход позволяет наиболее точно идентифицировать участников бизнес-системы: к финансовым стейкхолдерам относят: акционеров и кредиторов¹⁰².

К нефинансовым относят: персонал, включая носителей специфических знаний¹⁰³; клиентов и поставщиков¹⁰⁴, местные сообщества, государство, особенно в роли получателя налогов¹⁰⁵, а

¹⁰⁰ Mitchell R., Agle B., Wood D. Toward s theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 1997, vol. 22, №.4, p.874.

¹⁰¹ Cappelen A. Two Approaches to Stakeholder Identification. *Ethics and Economics*, 2004, vol.2, № 2.

¹⁰² Parino R., WeisbachM. Measuring Investment Distortions Arising from Stakeholder – Bondholder Conflicts. *Journal of Financial Economics*, 1999, vol.53, №1.

¹⁰³ Blair M. Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the 21 Century. – Washington, DC: Brookings Institution, 1995; Child J, Rodrigues S. Repairing the Breach of Trust in Corporate Governance. *Corporate Governance*, 2004, vol. 12, №2.

¹⁰⁴ Freeman R. Strategic Management: a Stakeholder Approach. – Englewood Clifis, NJ; Printice Hall, 1984; Freeman R., Liedka J. Stakeholder Capitalism and the Value Chain. *European management Journal*, 1997, vol.15, №3.

¹⁰⁵ Buchholz R., Rosenthal S. Stakeholder Theory and Public Policy; How governments Matter. *Journal of Business Ethics*, 2004, vol. 51, №2.

также скрытых стейкхолдеров¹⁰⁶, например сообщества по охране окружающей среды и т.д.

К «определяющим», «имеющим решающее значение» относят участников, обладающих всеми тремя характеристиками; это ключевые игроки, позиции которых следует учитывать, как при выборе конкурентных преимуществ, так и при обосновании возможности и путей превращения ресурсов в капитал в процессе создания ценности.

Именно в отношении данных ключевых игроков необходимо исследовать их ценностно-мотивационные портреты, как основу для формирования ценностных потоков.

Таким образом, изучая ценностные запросы акторов, у социально-экономической системы появляется возможность определить первичный ценностный поток, представляющий собой набор ценностных запросов, которые являются критическими для процесса взаимодействия. Для создания ценностей взаимодействия необходим высокий уровень корреляции между ценностями партнеров. Например, если потребитель рассчитывает на создание ценности за счет качества, своевременности, инновационности, то партнер по взаимодействию должен продемонстрировать следующий ценностный набор: профессионализм, проактивность, дисциплина и т.д. В случае возникновения ценностного соответствия, т.е. наличия баланса между «ценностями – предложениями» и «ценностями – спросом», начинает формироваться вторичный поток, инициирующий притяжения лояльности участников.

Если равновесие отсутствует, необходимо выявить какие ценности – запросы не поддерживаются социально-экономической системой, т.е. провести «ценостную ревизию» взаимодействия. Результаты исследования внешнего ценностного контура должны явиться основанием для разработки внешней ценностной политики.

Поэтому, исходя из ожидаемых внешними участниками ценностей, организация приступает к процессу ценностного целеполагания, т.е. установления целей функционирования, базируясь

¹⁰⁶ Byusse K., Verbecke A. Proactive Environmental Strategies: a Stakeholder management Perspective. Strategic Management Journal, 2003, vol.24, №5.

Основы ценностного управления организацией

на желательных для устойчивого функционирования, ценностных ориентиров. На основе ценностных запросов разрабатывается внутренняя ценностная политика, регламентирующая процесс создания ценности в социально-экономической системе.

При анализе взаимодействия необходимо определить их характер: разовые (единичные), которые носят транзакционный характер или повторяющиеся (табл. 8).

Таблица 8

Сравнительная характеристика транзакционного подхода и отношенческого подхода к управлению взаимоотношениями

Транзакционный подход	Относенческий подход
Фокус на текущем управлении	Фокус на тактическом и стратегическом управлении
«Навязывание» цены	Продвижение ценности
Краткосрочное управление	Долгосрочное управление
Основа действий - сделка	Основа действий - отношения
Цель – заключение сделки	Цель – развитие долгосрочных взаимоотношений
Фокус на продажи	Фокус на восприятии и отношениях сторон
Оцениваются краткосрочные результаты	Оцениваются долгосрочные результаты через построение отношений
Трансакция – конечная цель	Трансакция – исходная точка развития взаимоотношений
Экономический подход	Поведенческий подход, социально-экономический

Транзакционный формат предполагает единичные сделки и характеризуется однократным обменом ценностью между бизнес-партнерами. Формат повторных трансакций включает повторные сделки и выступает свидетельством повышения уровня партнеров.

Транзакционный подход к управлению взаимодействием является более целесообразным, т.к. свидетельствует о целевом соответствии партнеров. В свою очередь, долгосрочные отношения строятся на совместности стратегий участников, что необходимо для формирования долгосрочного сотрудничества.

Еще одним из критериев анализа выступает уровень сложности взаимоотношений (табл. 9).

Отношения с высоким уровнем сложности предполагают активный обмен различными ресурсами, что увеличивает степень взаимозависимости партнеров и обеспечивает возможность получения эффекта синергии, который невозможно получить в рамках отношений, построенных по принципу единичных трансакций.

Таблица 9

**Сравнительный анализ характеристики
сложности взаимоотношений**

Низкий уровень сложности взаимоотношений	Высокий уровень сложности взаимоотношений
Акцент на односторонние отношения	Акцент на взаимоотношения
Значительное число участников	Незначительное число участников, но отличающихся лояльностью
Низкая взаимозависимость	Высокая взаимозависимость
Односторонняя активность	Активны все участники взаимоотношений
Акцент на краткосрочные отношения	Акцент на долгосрочные взаимоотношения
Акцент на экономический аспект отношений	Акцент на социально-экономический аспект взаимоотношений

Важной характеристикой взаимодействия является уровень вовлеченности сторон в отношения (табл.10). Высокий уровень вовлеченности предполагает, что взаимодействие затрагивает различные сферы деятельности организации, повышение осведомленности о партнерах, значительные вложения в укрепление и развитие отношений.

После идентификации групп заинтересованных лиц, определения сложности установления и поддержания взаимоотношений, необходимо проанализировать ретроспективу взаимоотношений с ними. Важной характеристикой взаимодействия является их продолжительность.

Таблица 10

Характеристика отношений с позиции вовлеченности во взаимоотношения¹⁰⁷

Высокий уровень вовлеченности	Низкий уровень вовлеченности
Отношения затрагивают многие сферы деятельности	Отношения ограничиваются лишь заказом и поставкой продукции
Интенсивная интеграция позволяет совместно разрабатывать продукты и процессы	Все участники отношений функционируют независимо
Имеется информированность о требованиях, предпочтениях и ценностях партнера, что способствует усилению сотрудничества	Отсутствует полная информация о партнере
Характерен для отношений с поставщиками стратегически важных ресурсов	Характерен для отношений с поставщиками стандартизованных ресурсов
Значительные инвестиции в развитие взаимоотношений	Низкий уровень инвестиций в развитие взаимоотношений

Различают краткосрочные и долгосрочные взаимоотношения. Выбор продолжительности – краткосрочные или долгосрочные взаимоотношения – связан с намерениями сторон.

Не во всех случаях прослеживается отчетливая зависимость между уровнем вовлеченности в отношения и их продолжительностью. Совершенно очевидно, что взаимоотношения с высоким уровнем вовлеченности, требующие больших инвестиций, являются долгосрочными. Но не всегда долгосрочные взаимоотношения характеризуются высоким уровнем вовлеченности. Было доказано, что «продолжительные дистанционные взаимоотношения» действительно, существуют. По сравнению с взаимоотношениями с высоким уровнем вовлеченности продолжительные дистанционные взаимоотношения характеризуются отсутствием личных контактов и незначительными специфическими инвестициями. Важнейшим преимуществом продолжительных дистанционных взаимодействий является невысокий уровень расходов организации. Следовательно, в зависимости от конкретной ситуации социально-экономическим системам целесообразно развивать определенные

¹⁰⁷ Кущ С.П., Смирнова М.М. Маркетинг на в2в рынках: отношенческий подход. – СПб.: Изд. ВШМ, 2010, с. 102.

взаимоотношения: краткосрочные либо долгосрочные; с высоким либо низким уровнем вовлеченности.

В зависимости от рыночной ситуации организация выстраивает различные по вовлеченности и продолжительности взаимоотношения. М. Бенсо провел исследование, в котором подробно проанализировал, как компания-потребитель выстраивает взаимоотношения с поставщиками. С целью определения типа взаимодействий с поставщиками в ходе исследования были интервьюированы более 400 менеджеров по закупкам автомобилестроительных компаний Японии и США. Важнейший вывод, полученный в результате проведенного исследования, состоит в том, что «ни один из типов взаимоотношений, даже стратегическое партнерство, по своей сути не превосходит друг друга. Каждая из комбинаций вовлеченности во взаимоотношения может приводить как к низким, так и к высоким результатам взаимоотношений, поскольку каждый тип взаимоотношений может быть либо хорошо, либо плохо управляемым»¹⁰⁸.

В ходе анализа взаимодействий необходима оценка степени зависимости каждой из участвующих сторон, что позволит диагностировать степень взаимозависимости партнеров. Зависимость одного партнера создает условия для использования силы другим партнером. Силу определяют, как способность стороны влиять на действия другого участника. Использование силы связывают с возможностью одной стороны контролировать значимые для партнера ресурсы. Для развития долгосрочного сотрудничества наиболее важным фактором является баланс сил в рамках взаимодействия.

Взаимопонимание определяют, как готовность партнера понять ситуацию и обстоятельства других участников. Условием взаимопонимания является готовность партнера к выстраиванию коммуникации и тщательному изучению информации о партнере. Особенно важно понимание сторонами особенностей бизнес-процессов, условий принятия решений, основных проблем и рисков, с которыми сталкивается другая сторона взаимодействия, т.е. внутренней ценностной системы. Готовность сторон к открытому обмену информацией служит залогом достижения взаимопонимания.

¹⁰⁸Bensaou M. Portfolios of Buyer-Supplier relationship. Sloan management review, 1999, №40 (4), p.37.

Основы ценностного управления организацией

Развитие процессов взаимодействия требует глубокого анализа и оценки успешности развития связей между участниками. Одной из интегрированных характеристик взаимодействия является качество взаимоотношений. Несмотря на активное использование данного термина, не существует единого подхода к его трактовке (табл. 11). Высокий уровень качества взаимоотношений между участниками – это основное условие успешного и эффективного взаимодействия.

Таблица 11

Определение понятия «качество взаимоотношений»¹⁰⁹

Исследователь	Сущность понятия
Zeithaml V.A.	Качество взаимоотношений – воспринимаемая потребителем способность поставщика снижать уровень неопределенности
Crosby L.A., Evans K.A., Cowles D.	Качество взаимоотношений определяется поведением поставщика, влияющим на перспективы взаимодействия
Jarvelin A., Lehtinen U.	Качество взаимоотношений определяется восприятием того, насколько оправдываются ожидания и прогнозы потребителя относительно взаимоотношений с данным поставщиком
Gummesson E.	Качество взаимоотношений определяется степенью вероятности развития долгосрочных взаимоотношений между партнерами
Bejou D., Wray B., Ingram T.N.	Качество взаимоотношений между поставщиком и потребителем определяется возможностью формирования долгосрочных отношений
Smith J.B.	Качество взаимоотношений – это степень соответствия ожиданий сторон результатам взаимодействия, основанная на анализе ретроспективы взаимодействия
Johnson J.L.	Качество взаимоотношений – это своего рода климат взаимоотношений между взаимодействующими сторонами

¹⁰⁹ Кущ С.П., Смирнова М.М. Маркетинг на в2в рынках. – СПб.: Изд. ВШМ, 2010, с.124.

А. Ярвелин и У. Лехтинен¹¹⁰ отмечают, что воспринимаемое качество взаимоотношений определяется тем, насколько оправдываются ожидания и прогнозы партнеров в процессе взаимодействий.

Качество взаимоотношений понимают как общую оценку прочности отношений и степень, в которой взаимодействие отвечает потребностям и ожиданиям сторон. В таблице приведены основные определения качества взаимоотношений.

Из определений, представленных в таблице 11, очевидно, что критериями качества взаимодействия выступают исполнение сторонами взятых на себя обязательств и соответствие ожиданий реальным результатам взаимодействия. Основным условием продолжения сотрудничества выступает высокое качество взаимоотношений, которое характеризуются:

- высоким уровнем взаимного доверия и приверженности взаимоотношениям;
- эффективной координацией взаимодействия;
- способностью сторон к разрешению конфликтов;
- эффективностью коммуникаций между партнерами, постоянным обменом информацией, совместным решением проблем.

Для лучшего понимания сущности качества взаимоотношений Р. Багоцци¹¹¹ выделяет три аспекта качества взаимоотношений:

Диспозиционный аспект описывает основные последствия качества взаимодействия. В зависимости от оценки качества принимается решение о продолжении или прекращении взаимодействия. Развитие и укрепление сотрудничества – результат высокой оценки качества, которая предполагает, что участники имеют возможность достижения целей, понимания потребностей партнера, совершенствования информационных потоков и, как следствие, развития и укрепления приверженности взаимоотношениям.

¹¹⁰ Jarvelin A., Lehtinen U. relationship Quality in Business Service Context. In: B.B. Edvardsson, S.W. Johnston, E.E. Scheuing QUIS 5 Advancing Service; A Global Perspective. Warwick Printing: Toronto, Canada, 1996, p.243-254.

¹¹¹ Bagozzi R.P. A Prospectus for Theory Construction in Marketing. Journal of Marketing, 1984, №48 (4), p.11-29.

Атрибутивный аспект отражает свойства и основные характеристики качества взаимодействия. В рамках большинства подходов качество определяется как комплексный показатель и рассматривается через множество характеристик, описывающих взаимодействие, например, доверие, удовлетворенность, приверженность взаимоотношениям, честность, умение разрешать конфликты, готовность инвестировать во взаимоотношения.

Структурный аспект описывает связь качества взаимодействия с качеством услуг: так, предполагается, что качество услуг напрямую влияет на воспринимаемое партнером качество взаимоотношений.

Итак, качество взаимодействия необходимо рассматривать, как интегрированный показатель, включающий несколько характеристик (табл. 12).

Основная задача исследователей – не только описание качества взаимодействия при создании ценности через основные характеристики, но и разработка методов его количественной оценки.

Одной из первых попыток оценить качество взаимодействия была модель, разработанная Л. Кросби, К. Ивансом и Д. Коулсом,¹¹² основанная на изучении следующих характеристик:

- опыт взаимодействия и степень соответствия процессов, ценностей и целей партнеров;
- количество контактов и интенсивность коммуникаций;
- взаимная открытость и намерение продолжать сотрудничество;
- степень удовлетворенности участников взаимодействия;
- успешность продаж.

¹¹² Crosby L.A., Evans K.A., Cowles D. relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective. Journal of Marketing, 1990, №54 (3), p.68-81.

Таблица 12

Анализ основных характеристик параметра «качество взаимодействия»¹¹³

Характеристика	Авторы										
	1 Henning-Thurau et al, 2002	2 Hewett et al., 2002	3 Smith, 1998	4 Kumar et al., 1995	5 Dorsch et al., 1998	6 Johnson, 1999	7 Naude, Buttle, 2000	8 Lang, Colgate 2003	9 Mohr, Spekman, 1994	10 Storbacka et al., 1994	11 Wilson, Jantrania, 1994
I Доверие к партнеру	+	+	+	+	+	+	+	+	+		+
Удовлетворенность взаимодействием	+		+		+			+		+	+
Приверженность взаимодействию	+	+	+		+			+	+	+	
Качество продукта (услуги)	+										
Способность к разрешению конфликтов				+				+	+		
Социальные и структурные связи				+		+		+		+	+
Справедливость											

¹¹³ Составлено по Naude P., Buttle F. Assessing Relationship Quality. Industrial marketing management, 2000, 29 (4), p.351-361.

Окончание таблицы 12

– ожидания потребителей, связанные с дальнейшим взаимодействием;

– справедливость взаимодействия как ключевой фактор создания и развития прочных отношений и доверия между сторонами.

Модель Дж. Мора и Р. Спекмана¹¹⁴ предполагает алгоритм оценки качества взаимоотношений на основании таких характеристик, как доверие, приверженность взаимоотношениям, координация действий, способность к разрешению конфликтов, взаимозависимость, эффективность коммуникаций между сторонами, обмен информацией, совместное решение проблем.

Модель Дж. Мора и Р. Спекмана является двухуровневой, поскольку в ней выделены не только характеристики, позволяющие оценить качество взаимодействия, но и основные результирующие показателя: удовлетворенность партнера - прочность взаимоотношений - продолжительность взаимоотношений - прибыльность.

В результате эмпирического исследования¹¹⁵, направленного на определение основных характеристик «хороших» и «плохих» взаимоотношений, была разработана модель атрибутов качества отношений и выделены пять основных характеристик/атрибутов качества взаимодействия:

– сила, применение которой в процессе взаимодействия с партнером предоставляет компании дополнительные возможности достижения желаемых результатов в рамках развития отношений;

– доверие – одна из ключевых характеристик взаимодействия;

– интеграция как возможность объединения процессов и ресурсов сторон для достижения эффекта синергии;

– прибыльность взаимодействия;

– взаимное понимание потребностей позволяет адаптировать процессы, учитывать интересы сторон и планировать взаимовыгодное сотрудничество.

Еще одним интегрированным показателем, позволяющим характеризовать взаимодействия, является ценность взаимодействия.

¹¹⁴Mohr J., Speckman R. Characteristitics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques. Strategic Management Journal, 1994, №15 (2), p.135-152.

¹¹⁵Naude P., Buttle F. Assessing Relationship Quality. Industrial Marketing Management, 2000, №29 (4), 351-361.

Основы ценностного управления организацией

Исследование данного параметра требует, с одной стороны, нахождения количественной оценки уровня значимости отношений, с другой – анализа механизма создания ценности для взаимодействующих партнеров. Параметр «ценность взаимодействия» позволяет сделать вывод о перспективах дальнейшего взаимодействия, дать количественную и качественную оценку взаимоотношениям между партнерами. При изучении ценности взаимодействия исследователи рассматривают, в первую очередь, воспринимаемый и оцениваемый вклад отношений в достижение поставленных целей и повышение конкурентоспособности партнера.

Исследователи сходятся во мнении, что ценность отношений в процессе взаимодействия является многомерной переменной. В исследованиях, анализирующих ценность взаимодействия, предлагаются разные подходы, которые обозначаются как «аспекты», «функции», «характеристики» взаимодействия и представляют собой отдельные источники создания ценности. Обзор составляющих ценности взаимодействия представлен в таблице 13.

Таблица 13

Анализ исследований по характеристике ценности взаимодействия

Автор	Составляющие ценности	Источники создания ценности в процессе взаимодействия
1	2	3
Wilson D., Jantrania S.	экономическая	Качество инвестиций, сокращение издержек
	стратегическая	Ключевые компетенции, согласованность стратегий, время вывода на рынок нового продукта
	социальная	Социальные связи, уровень доверия, согласованность культуры
Walter A., Ritter T., Gemunden H.G.,	Прямые функции взаимоотношений	Функция прибыли, функция объемов продаж, функция безопасности
	Косвенные функции взаимоотношений	Функция инноваций, функция рынка, функция доступа
Werani T.,	Развитие стратегических компетенций	Создание конкурентного преимущества; повышение уровня взаимного доверия; повышение лояльности сторон; открытый обмен информацией

Окончание таблицы 13

1	2	3
	экономическая	Сокращение производственных затрат; оптимизация производственных процессов; повышение производительности
	Выгоды взаимодействия, связанные с продуктом	Новые продукты или их модификация; трансфер технологий; совместная разработка новых продуктов
	Прямые затраты на взаимоотношения*	Дополнительные затраты на координацию (финансовые и временные)
Krafft M..	безопасность	Стабильность взаимодействия; обратная связь; доверие; удовлетворенность сотрудников; создание дополнительных входных барьеров для конкурентов
	рост	Частота закупок; перекрестные продажи; потенциал потребителей4 инновации
	доходность	Сокращение затрат; рост прибыли; рост производительности
Tewes M.	Монетарная ценность	Прибыль, перекрестные продажи
	Немонетарная ценность	Совокупность референтного, информационного, инновационного и синергического потенциалов взаимодействия
	Ресурсный потенциал	Референтная ценность, синергия, информационный потенциал
Forsstrom B. 2003	Монетарная ценность	Ценность, измеряемая в стоимостном выражении
	Коммуникационная ценность	Репутация, референтная ценность, доступ к ресурсам, улучшение рыночной позиции
	Ценность, основанная на компетенциях	Обучение
Baxter R., Matear Sh..	Нематериальная ценность	Организационный и человеческий капитал
Mandjak T., Simon J.	экономическая	Прибыль, оборот, приведенная текущая стоимость взаимоотношений
	социальная	Доверие, уверенность сторон, возможность создания конкурентного преимущества на основе взаимодействия, развитие компетенций, формирование организационной культуры сотрудничества

Основы ценностного управления организацией

* Измеряя ценность взаимоотношений, Т. Верани использует параметры, отражающие не только выгоды от взаимоотношений, но и прямые затраты на построение и поддержание взаимодействия¹¹⁶.

Различие в подходах определения составляющих ценности взаимодействия связано с невозможностью оценить уровень с помощью традиционных методов. Практически все современные подходы к определению ценности взаимодействия выделяют в ней две основные составляющие:

- экономическую (или монетарную);
- неэкономическую (или немонетарную).

В основе выделения монетарной составляющей лежит возможность измерения ценности в денежном выражении. Как отметили Д. Уилсон и С. Джантрангия¹¹⁷, экономический аспект ценности легче измерить. Термин «монетарный» подчеркивает возможность измерения рассматриваемого аспекта ценности взаимодействия в денежном выражении.

Монетарная составляющая ценности оказывает прямое влияние на результаты деятельности участников. К источникам этой составляющей относят потенциал снижения затрат на взаимодействие и рыночный: потенциал взаимодействия (объем продаж, перекрестные продажи, дополнительная прибыль и т.д.).

Источниками немонетарной составляющей ценности взаимодействия являются стратегические и социальные выгоды, проявляющиеся в создании конкурентных преимуществ компаний.

В таблице 14 обобщены наиболее часто рассматриваемые в исследовательской литературе источники создания ценности взаимодействия.

¹¹⁶ Werani T. On the Value of Cooperative Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets. ISBM Report 2-2001. Institute for the Study of Business Markets, the Pennsylvania State University: Pennsylvania.

¹¹⁷ Wilson D., Jantrania S. Understanding the Value of a Relationship. Asia-Australia Marketing Journal. 1994, 2 (1): 55-66.

Таблица 14

Источники создания ценности взаимодействия¹¹⁸

Составляющие		Источники создания ценности
Монетарная	Экономическая	<p>Снижение затрат на взаимодействие</p> <p>Рыночный потенциал взаимоотношений (прибыль, объемы продаж, перекрестные продажи)</p>
Немонетарная	Стратегическая	<p>Построение и совершенствование компетенций на основе личного взаимодействия</p> <p>Укрепление позиции на рынке</p> <p>Инновационный потенциал</p> <p>Ресурсный потенциал</p> <p>Повышение стабильности и безопасности взаимодействия</p> <p>Информационный потенциал взаимодействия</p> <p>Референтный потенциал взаимоотношений</p> <p>Потенциал совместного развития</p>
	Социальная	<p>Создание уникальной организационной культуры сотрудничества</p> <p>Создание уникальных норм взаимоотношений</p> <p>Доверие и приверженность взаимоотношениям</p> <p>Повышение мотивации сотрудников</p>

Рассмотрим подробнее стратегическую и социальную составляющие.

Стратегическая составляющая ценности связана с возможностью создания конкурентных преимуществ за счет установления отношений сотрудничества. Стратегическая составляющая ценности взаимодействия включает, согласно модели Д. Уилсона и

¹¹⁸ Кущ С.П., Смирнова М.М. Маркетинг на в2в рынках. – СПб.: Изд. ВШМ, 2010. с. 146.

Основы ценностного управления организацией

С. Джантрания¹¹⁹, влияние взаимоотношений на создание конкурентных преимуществ компании, на развитие ее ключевых компетенций, на укрепление рыночной позиции.

Социальная составляющая ценности взаимодействия связана с возможностями создания доверительных и более эффективных взаимоотношений.

Обобщив результаты исследования, предлагаем алгоритм изучения процесса управления взаимодействием (рис. 6).



Рис. 6. Алгоритм изучения процесса управления взаимодействием при создании ценности

Эффективное взаимодействие возможно лишь при условии согласованности ценностей участников. Для создания ценностного взаимодействия необходим высокий уровень корреляции между ценностями партнеров. Ценности взаимодействия имеют внутрен-

¹¹⁹ Wilson D., Jantrania S. Understanding the Value of a Relationship. Asia-Australia Marketing Journal. 1994, №2 (1), 55-66.

ние источники формирования, поэтому исходя из ценностных ориентиров взаимодействия в системе, социально-экономическая система должна определить внутреннюю систему ценностей, которая необходима для эффективной деятельности и гармоничного развития, определить возможность трансформации внутренних ценностей во внешние в процессе создания ценности.

Отношенческий подход основан на более широкой трактовке понятия «ценность», для создания новой ценности следует учитывать уровень интеграции ценностей среды, ценностей взаимодействия и социально-экономической системы.

Ценности среды – это внешние (фоновые) ценности, характеризующие ценностную систему, сложившуюся во внешней среде, где функционируют участники. Данная группа ценностей отражает систему ценностей, принятую в обществе, формирует этические нормы, стимулируют деятельность акторов, направленную на реализацию целей.

Ценности взаимодействия представляет собой «субъект-объектную» ценностную систему, возникающую в процессе функционирования участников сети. Данную группу можно представить в виде двух ценностных потоков ценностных оснований, инициирующих обмен деятельностью социально-экономических систем.¹²⁰

Следует отметить, что состав участников не является гомогенным, поэтому для достижения большей эффективности социально-экономическим системам необходимо не только идентифицировать ценностные ориентиры участников взаимодействия, но и уметь определять их приоритетность для каждого из них. Ценности взаимодействия строятся на «отношении между представлением субъекта о том, каким должен быть оцениваемый объект, и самим объектом. Если объект соответствует предъявляемым к нему требованиям, он считается позитивно ценным»¹²¹, следовательно, создаются условия для продолжения взаимодействия, длительность и позитивный характер которых должны привести к формированию лояльного отношения между участниками.

¹²⁰ Годин В.В. Серебрякова Г.В. Ценностная концепция развития теории управления социально-экономическими системами. – М.: Изд. дом ГУУ, 2013.

¹²¹ Ивин А.А. Ценность. Философия, энциклопедический словарь. – М.: 2004, с. 968.

6. МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ИССЛЕДОВАНИЮ ОТНОШЕНЧЕСКОГО АСПЕКТА ЦЕННОСТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

В современных условиях организация выступает центром взаимосвязи заинтересованных лиц¹²², каждый из которых вносит вклад в результат ее деятельности и ожидает для себя той или иной выгоды. На первый план исследования выходят связи - то, что соединяет объекты в системном процессе. Связь можно определить как физический канал, по которому обеспечивается обмен между элементами системы и системы с окружающей средой. Объектами управления в современных условиях все больше начинают выступать отношения, представляющие связи между организацией и заинтересованными сторонами. Ценностное управление превращается в управление взаимодействием по созданию ценности.

Отношенческий подход сформировался на основе интеграции экономических, поведенческих и управленческих теорий. В настоящее время существует несколько подходов к определению теоретических основ отношенческого подхода. Так, например, О. Третьяк и М. Румянцева¹²³ считают, что основой отношенческого подхода являются экономические, социологические теории, различные подходы к теории фирмы, такие как теория трансакционных издержек, ресурсный подход, эволюционная теория и др.

Другие исследователи, например, К. Мёллер и А. Халинен¹²⁴ отмечают, что развитие отношенческого подхода основано на исследованиях в таких областях, как организационное поведение, теория ресурсной зависимости, теория социального обмена, отраслевая экономика, организационная социология, ресурсная концепция и др.

¹²² Бочарова И.Ю. Корпоративное управление. – М.: Инфра-М.2012, с. 86.

¹²³ Третьяк О.А., Румянцева М.Н. Сетевые формы межфирменной кооперации: подходы к объяснению феномена // Российский журнал менеджмента, 2003, №1, с. 25-504.

¹²⁴ Moller R., Halinen A. Relationship Marketing Theory: its Roots and Direction. Journal of Marketing, Management, 2000, №16, p.29-54.

Н. Ковиелло, Р. Броди и Х. Манро¹²⁵ предложили междисциплинарный подход к обоснованию теоретических основ отношенческого подхода, который включает следующие концепции: сетевую концепцию, концепцию стратегического управления, концепцию цепочки создания ценности, концепции управления информационными технологиями и др. Представители группы IMP¹²⁶ (Industrial Marketing and Purchasing Group) выделяют три основные составляющие концепции управления взаимодействием: техническую, социальную, экономическую.

Рассмотрим теории, внесшие значительный вклад в формирование и развитие отношенческого подхода.

Понимание взаимодействия как гибридной формы организации¹²⁷, связано с возможностями оптимизации экономического аспекта взаимодействия – как с точки зрения снижения затрат, так и с точки зрения создания ценности и эффекта синергии. Необходимо также учитывать влияние специфических инвестиций и адаптации, направленных на развитие взаимодействия между компаниями¹²⁸.

Одной из экономических теорий, лежащих в основе отношенческого подхода, является *теория ценности*. Эта теория рассматривает обмен ценостями в процессе взаимоотношений. Так, А. Равальд и К. Грёнрус¹²⁹ предлагают рассматривать ценность как важную составляющую взаимодействия и подчеркивают, что развитие способности компаний по созданию ценности для потребителя – наиболее успешная конкурентная стратегия. Для по-

¹²⁵ Coviello N.E., Brodie R.J., Munro H.J. Understanding Contemporary Marketing: Development of a Classification Scheme. *Journal of Marketing, Management*, 1997, 13, p.501-522.

¹²⁶ Hakansson H., Snehota I. The IMP perspective. *Handbook of relationship of Marketing*. Sage Publications: Thousand Oaks, CA, 2000, p.69-94.

¹²⁷ Wilson D., Jantrania S. Understanding the Value of a Relationship. *Asia-Australia Marketing Journal*, 1994, 2, p.55-66.

¹²⁸ Williamson O.E. *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, markets, relation Contracting*. Free Press, 1985.

¹²⁹ Raval A., Gronroos C. the value Concept and relationship Marketing. *European Journal of Marketing*, 1996, 30, p.19-30.

нимания природы взаимоотношений целесообразен анализ процесса создания ценности с точки зрения взаимодействия. По мнению Дж. Шета и А. Парватийяра¹³⁰, переход к концепции взаимоотношений обусловливает ориентацию компаний на процесс взаимодействия и создание ценности в рамках взаимоотношений с внешними партнерами

Ядром поведения компаний, как отмечает Р. Багоцци, является обмен ценностями в процессе взаимодействия, который представляет собой «...трансферт чего-либо материального или нематериального, действительного или символического между двумя или более членами общества»¹³¹.

С целью максимизации прибыли компания должна оценивать экономические последствия своих действий в рамках взаимоотношений с партнерами. Так, в контексте отношений с потребителями компания может использовать показатель «пожизненная ценность потребителя» (CLV, Customer Lifetime Value), т.е. чистую приведенную стоимость потребителя.¹³²

Для расчета показателя необходим точный прогноз продолжительности отношений с потребителем, а также доходов и расходов, связанных с процессом взаимодействия. Другим показателем, позволяющим оценить прибыльность взаимодействия с партнером для организации, является монетарный и немонетарный вклад партнера в развитие компании¹³³.

¹³⁰ Sheth J.N., ParvatiyarA. The Evolution of Relationship Marketing. Handbook of Relationship Marketing. Sage Publications: Thousand Oaks, CA, 200, p.119-145.

¹³¹ Bagozzi R.P. A Prospectus for Theory Construction in Marketing. Journal of Marketing. 1979, p.434.

¹³² Dwyer F.R. Customer Lifetime Valuation to Support Marketing decision making. Journal of Direct Marketing, 1989, 3, p.8-11; Berger P.D., Nasr N.I. Customer Lifetime Value. Marketing Models and Applications. Journal of Interactive Marketing, 1998, 12, p.17-30.

¹³³ Walter A., Ritter T., Gemunden H.C. value Creation in Buyer-Seller Relations. Industrial Marketing management. 2001, 30, p.365-377.

Одна из основополагающих теорий, объясняющих природу межфирменной кооперации, – теория транзакционных издержек¹³⁴. Различия в форматах взаимодействия определяются эффективностью координации процессов взаимодействия и потенциалом снижения издержек за счет оптимизации взаимодействия и создания ценности взаимоотношений.

В сфере управления взаимодействием *теория транзакционных издержек* применяется для оценки эффективности рыночного взаимодействия¹³⁵. К. Грёнрус¹³⁶ предложил теорию отношенческих издержек, в соответствии с которой развитие отношений снижает уровень транзакционных издержек и дополнительных затрат.

Инициация, развитие и поддержание отношений связаны с возможными издержками (процедура принятия решения, мониторинг выполнения обязательств, и др.). *Теория агентских отношений* предполагает наличие механизма управления взаимодействием на основе разных форм контрактации. Контрактная парадигма неоинституциональной экономики¹³⁷, рассматривающая любое взаимодействие как контракт, создает основу для изучения роли контракта в развитии и регулировании взаимоотношений. «В рамках отношенческой контрактации партнеры вырабатывают нормы взаимоотношений¹³⁸ или негласные правила, позволяющие регулировать и координировать аспекты взаимоотношений, базируясь на согласованной системе ценностей. «В отличие от неоклассической правовой системы, где отправной точкой для эффективной адаптации к непредвиденным событиям остается первоначальное соглашение,

¹³⁴ Williamson O.E. The Economic Institutions of Capitalism: Firms, markets, relation Contracting. Free Press, 1985.

¹³⁵ Тамбовцев В.Л. Новая институциональная экономическая теория и менеджмент. Российский журнал менеджмента, 2006, №4, с.123-130.

¹³⁶ Gronroos C. From marketing Mix to relationship marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. management decision, 1994, p.4-20.

¹³⁷ Кущ С.П., Смирнова М.М. Маркетинг на в2в рынках. – СПБ: Изд. ВШМ, 2010, с. 76.

¹³⁸ Dwyer F.R., Schurr P.H., Oh SD. Developing Buyer-Seller Relationships. Journal of Marketing, 1987, p.11-27.

Основы ценностного управления организацией

для действительно «отношенческого» подхода к контрактам отправной точкой является «весь опыт взаимодействия сторон, накопленный за время их отношений...¹³⁹».

Поведенческие теории послужили основанием комплексного и глубокого изучения взаимодействия между поставщиком и потребителем. Поведенческие теории, внесшие вклад в формирование и развитие отношенческого подхода, подразделяют на социологические и психологические.

Социальная составляющая имеет большое значение для формирования долгосрочного взаимодействия между партнерами. Например, сочетание таких ее элементов, как разделяемые ценности, убеждения и общие цели, партнеров обеспечивает долгосрочность и успешность взаимодействия. Критериями общей совместимости являются совместимость стратегии, целей, управленических и организационных стилей, организационной культуры, а также индивидуальных характеристик сотрудников партнеров, вовлеченных в процесс взаимодействия.

Одной из причин инициации взаимодействия является получение доступа к ресурсам партнера. Появление и развитие *теории ресурсной зависимости*¹⁴⁰ связано с пониманием компании как открытой системы, вступающей во взаимодействие с окружающей средой для получения необходимых ресурсов. Основной целью формирования взаимоотношений является стремление минимизировать издержки.

Теория социального обмена оказала существенное влияние на развитие концепции управления взаимоотношениями. К. Кук и Р. Эмерсон¹⁴¹ предположили, что именно приверженность взаимодействию станет той концепцией, которая позволит дифференцировать теорию социального обмена и теорию экономического обмена.

¹³⁹ Macneil I.R. Contracts: Adjustments of Long-term Economic relations under Classical, Noclassical and relational Contract Law. Northwestern Law review, 1978, 72, p.890.

¹⁴⁰ Pfeffer J., Salancik G.R. The External Control of Organizations: A Resource dependence Perspective. Harper & Ro, 1978.

¹⁴¹ Cook K.S., Emerson R.M. power, Equity and Commitment in Exchange Networks. American Sociologacal review, 1978, 43, p. 721-739.

Модели экономического обмена рассматривают «экономического человека» и особенности его поведения. Социальное поведение, может быть, описано с позиции вознаграждения, которым становятся материальные или нематериальные ценности, удовлетворяющие потребности или помогающие достижению целей.

Теория социального обмена основана на предположении, что обмен социальными и материальными ресурсами является основой человеческого взаимодействия. Теория социального обмена изучает формирование моделей взаимодействия под влиянием взаимоотношений между индивидуумами и стратегий, выбранных сторонами для достижения баланса во взаимоотношениях.

Все участники взаимоотношений являются активными участниками процесса, их действия взаимозависимы, а взаимоотношения, как правило, носят долгосрочный характер. Основными характеристиками взаимоотношений в рамках сети являются уровень вовлеченности, уровень интеграции и продолжительность.

Основные положения *сетевой теории*:

- основой сети является сотрудничество, которое предполагает совместные действия с целью получения прибыли;
- каждый из партнеров сети обладает определенной силой, что позволяет отстаивать собственные интересы;
- участники сети экономически зависимы, поэтому отдельный участник сети не может самостоятельно принимать стратегические решения, не учитывая мнения других участников.

*Теория «социального встраивания»*¹⁴² основана на предположении, что связи между организациями строятся на основе сформированных ранее социальных связей, которые предопределяют основные направления и формы, в которых может развиваться взаимодействие. При этом социальные нормы и ценности встраиваются в структуру взаимодействия, и во многом предопределяя его успех.

Теория социальных сетей предполагает анализ структуры сети, основных ее участников, интенсивности взаимодействия на основе рассмотрения формальных и неформальных связей между

¹⁴²Granovetter M. Economic Action and Social Structure; Problem of Embeddedness. American Journal of Sociology, 1985, 91, p.481-510.

Основы ценностного управления организацией

участниками взаимодействия. Примером применения теории социальных сетей является анализ профессиональных сообществ на рынках. Сообщество определяют как объединение, группу людей, связанных общими интересами, целями. Профессиональные сообщества постоянно меняются, развиваются и предоставляют участникам возможность получения новой информации о рынке, партнерах, инновациях. Характеристики конкретного сообщества обусловлены природой обменных процессов, их направленностью, силой связи между участниками сообщества.

Психологические теории дополнили концепцию управления взаимодействием такими понятиями, как конфликт, доверие, приверженность.

Согласно *теории обучения*, основой последнего являются повторяющиеся действия¹⁴³. Повторяться должны лишь те действия, которые добавляют ценность отношениям партнеров. В соответствии с основными положениями теории обучения, потребитель будет лоялен к тому поставщику, который в наибольшей степени удовлетворит его желание получить определенную ценность. В соответствии с теорией обучения организация фиксирует то поведение, которое в прошлом генерировало ценность и прибыль для сторон, и отказывается от того поведения, которое привело к неудаче.

Согласно *теории риска*¹⁴⁴, участники взаимодействия стремятся минимизировать свои риски. Риск воспринимается субъективно и связан как с результатами принятия неверных решений, так и с неопределенностью результатов. Теория риска объясняет причины лояльности участников процесса взаимодействия.

Согласно основным положениям *ресурсной концепции*¹⁴⁵:

- компании различаются по уровню контроля над ресурсами, необходимыми для реализации стратегии;
- данные различия относительно стабильны во времени.

¹⁴³ Bower G., Hilgard E. Theories of Learning. Contemporary marketing Practices, 1984.

¹⁴⁴ Bauer R.A. Consumer behavior as Risk taking. Harvard University Press, Boston, MA, 1967, p.23-33.

¹⁴⁵ Foss N.J. Resources, Firms, and Strategies. Oxford University Press, 1998.

Если учесть, что, согласно экономической теории, различия в ресурсной базе организаций ведут к различиям в результатах их деятельности и что социально-экономические системы стремятся к повышению (максимизации) прибыли, то основной целью ресурсного подхода становится создание, и обновление конкурентного преимущества.¹⁴⁶ Одной из предпосылок развития ресурсной концепции стала идея о гетерогенном характере партнеров по взаимодействию. Гетерогенность предполагает, что за счет различия в способностях, организации могут конкурировать как минимум на уровне безубыточности. При этом те, которые не обладают достаточными ресурсами могут рассчитывать лишь на достижение безубыточности, а обладающие уникальными, ценными, трудно копируемыми ресурсами и способностью эффективно использовать имеющиеся ресурсы, – на получение прибыли. За счет ресурсного преимущества организации создают «изолирующие механизмы» (например, уникальные ресурсы и способности компаний, уникальная культура), которые обеспечивают стабильный поток финансовых результатов. Положения ресурсной концепции имеют важное значение в рамках концепции управления взаимодействием. Ресурсная обеспеченность партнеров создает мотивацию для развития партнерских взаимоотношений.

Взаимоотношения с партнерами как нематериальный ресурс компании способны стать источником конкурентных преимуществ только в том случае, если в компании разработана стратегия управления взаимодействием.

Дж. Дей и Р. Венсли¹⁴⁷ предложили модель, в рамках которой анализируются возможности создания конкурентного преимущества на основе наличия у организации ценных, сложно копируемых, уникальных ресурсов и способностей, влияющих на достижение высоких результатов деятельности, в целом. Идеи ресурсной теории

¹⁴⁶ Кущ С.П., Смирнова М.М. Маркетинг на в2в рынках. – СПб.: Изд. ВШМ, 2010, с. 85.

¹⁴⁷ Day G.S., Wensley R. Assessing Advantage: a Framework for Diagnosing Competitive Superiority. Journal of Marketing, 1988, 52, p.1-20.

Основы ценностного управления организацией

конкурентного преимущества были обобщены Ш. Хантом¹⁴⁸, в рамках модели создания ресурсного преимущества.

Таким образом, модель создания ресурсного преимущества предполагает, что компании учатся за счет конкуренции, получая сигналы в виде экономических результатов деятельности, отражающих позицию компании на рынке относительно основных конкурентов и успешность использования ресурсных возможностей, в том числе за счет усиления взаимоотношений с партнерами. Оптимизация портфеля отношений на основе анализа ресурсного потенциала партнеров обеспечит организации более высокие результаты деятельности.

Процесс исследования взаимодействий между социально-экономическими системами должен включать анализ вовлеченных во взаимодействие сторон и анализ степени ориентации участников на развитие взаимоотношений.

Анализ системы взаимодействия организации с партнерами, в основном, сосредоточен на изучении отношений «центральной фирмы и ее направлений сотрудничества» [Doyle, 1995]. Несмотря на то, что исследователи системы взаимоотношений [Christopher, Payne, Ballantyne, 1991, 2002; Morgan, Hunt, 1994; Doyle, 1995; Gummesson, 1999] рассматривают разное количество групп партнеров и по-разному определяют их важность при анализе взаимоотношений, все они выделяют четыре направления сотрудничества — партнерства с потребителем, партнерства с поставщиком, внутренние и внешние партнерства.

Р. Морган и Ш. Хант [Морган, Хант, 2004] предлагают классификацию отношений между компаниями, выделяют 10 типов партнерств. Согласно их модели, система отношений включает целый спектр партнеров.

П. Дойль анализирует систему взаимоотношений компаний с партнерами, выделяя отношения организации и ее четырех направлений сотрудничества: партнерства с потребителями; партнерства с поставщиками; внешние партнерства, к которым

¹⁴⁸ Hunt Sh. Competing Through relationships: Grounding relationship Marketing in Resource-Advantage Theory. Journal of Marketing Management, 1997, 13, p.431-445.

относятся отношения с конкурентами, государственными и правительственные организациями, органами власти; внутренние партнерства, куда отнесено взаимодействие с сотрудниками, функциональными отделами и стратегическими подразделениями компаний; [Doyle, 1995]. Подобный подход, по нашему мнению, четко отражает отношенческий и поведенческий аспекты ценностного управления.

В научной литературе до настоящего времени отсутствует систематизированное описание методов и моделей исследования и управления взаимодействием. В основу классификации таких моделей могут быть положены различные категории.

По мнению Кущ С.П¹⁴⁹ ., можно выделить следующие группы моделей:

- модели, ориентированные на анализ структуры взаимоотношений и вовлеченных сторон;
- модели, отражающие ориентацию компании на развитие взаимодействия;
- модели, ориентированные на анализ факторов, способствующих развитию взаимодействия;
- модели формирования и внедрения стратегии управления взаимодействием;
- модели оценки эффективности управления взаимодействием.

К классическим моделям, ориентированным на анализ структуры взаимоотношений, исследователи относят:

- модель шести рынков [Christopher, Payne, Ballantyne, 1991];
- модель «30R» [Gummesson, 1999];
- модель десяти видов взаимоотношений [Морган, Хант, 2004].

Главная особенность классических моделей заключается в простоте и удобстве применения для описания взаимоотношений компании с партнерами. Модель шести рынков зарекомендовала себя как надежный аналитический инструмент, позволяющий

¹⁴⁹ Кущ С.П. Сравнительный анализ основных концепций теории маркетинга взаимоотношений // Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент, 2003.

Основы ценностного управления организацией

оценить роль каждой заинтересованной стороны взаимоотношений в создании ценности. Модель «30R» охватывает более широкий спектр отношений, включая отношения с группами, которые не являются заинтересованными сторонами.

Основная идея модели шести рынков [Christopher, Payne, Ballantyne 1991, 2002] состоит в том, что для построения и поддержания эффективной системы взаимоотношения недостаточно рассматривать только потребителей и поставщиков, для построения эффективной системы управления взаимодействием с партнерами компания должна:

- внутренний рынок (сотрудники и группы внутри организации, которые своими действиями создают внутреннюю ценность);
- референтный рынок (может включать группы заинтересованных сторон, имеющих разное отношение к компании);
- рынок влияния (правительственные и неправительственные учреждения, средства массовой информации, консультанты);
- рынок организационных отношений (работники компании, обладающие определенными характеристиками, отношением к стилю компании, ее имиджу, стратегии и особенностям взаимодействия с потребителями и другими партнерами);
- рынок поставщиков;
- рынок потребителей.

Для каждой группы участников взаимодействия необходимо разработать особый механизм, учитывающий специфику взаимоотношений. Кроме того, по нашему мнению, сложность заключается в «пересечении» участников, включенных во внутренний рынок и рынок организационных отношений. Эти недостатки не позволяют выстроить адекватную систему управления взаимодействием на основе данной модели.

Модель «30R» (30 видов взаимоотношений) была разработана Э. Гуммессоном как противовес классической модели «4Р». Его модель являлась подтверждением введенного им «всеобщего маркетинга взаимоотношений», в основе которого лежат интерактивное взаимодействие, сетевые связи и взаимоотношения [Gummesson, 1999].

По его мнению, объектом исследования должны выступать долгосрочные взаимовыгодные отношения с покупателями в

процессе создания ценности. Он описал 30 различных видов взаимоотношений – «30R», сгруппированных в четыре класса:

1) классические рыночные взаимоотношения, поставщик – потребитель; поставщик – потребитель – конкурент; классическая сеть – каналы распределения;

2) специальные рыночные взаимоотношения – отношения в определенной сфере или в рамках определенных программ (например, отношения в сфере услуг, отношения потребителя и компаний в рамках программы лояльности);

3) метавзаимоотношения – взаимодействия внутри компании, оказывающие влияние на ее внешние отношения с партнерами;

4) мегавзаимоотношения – отношения, которые находятся ка-саются экономики и общества, в целом.

Практическое использование данной модели затрудняется не-полным описанием всех выделенных типов взаимоотношений. Система взаимодействий организации с партнерами, построенная на основании соотнесения четырех рассмотренных выше направлений взаимоотношений, выделяется разными исследова-телями [Doyle, 1995; Morgan, Hunt, 1994; Christopher, Payne, Ballantyne, 1991, 2002; Gummesson, 1999].

С позиции создания ценности в теории ценностного управле-ния, по нашему мнению, заслуживают особого внимания класси-фикации П. Дойля и Р. Моргана и Ш. Ханта, рассматривающие отношения между потребителями, посредниками, поставщиками, конкурентами, некоммерческими организациями, правитель-ством и органами власти.

Для усиления взаимодействия важным является определение факторов, влияющих на силу и долгосрочность отношений. Изу-чение этих факторов затруднено их спецификой для каждой отрасли и групп участвующих компаний, т.е. основным методом исследования должен выступать ситуационный анализ. Поэтому выделить наиболее универсальную модель в качестве инстру-мента анализа не представляется возможным.

Примером модели, ориентированной на анализ факторов раз-вития взаимодействия, является модель, анализирующая пять фаз развития [Dwyer, Schurr, Oh, 1987]. Другая модель, ставшая клас-сической, – модель Р. Моргана и Ш. Ханта [Морган, Хант, 2004],

Основы ценностного управления организацией

основана на анализе двух ключевых переменных – доверии и приверженности взаимоотношениям – важнейшими факторами, определяющими отношения между партнерами.

В качестве примеров комплексных подходов к построению моделей, ориентированных на анализ факторов, способствующих развитию взаимодействия, и на формирование стратегии управления взаимоотношениями, можно привести работы Д. Форда с соавторами [Ford et al., 1998], Б. Дональдсона и Т. О’Тула [Donaldson, O’Toole, 2002], М. Брюна [Bruhn, 2003].

Классификация моделей исследования взаимоотношений соответствует основным этапам процесса управления взаимодействия в организации, [Parvatiyar, Sheth, 2000; 2001, 2002].

Согласно Д. Форду [Ford, 1990], организации при разработке стратегии управления взаимодействием должны учитывать три основных фактора:

- степень однородности возможных участников;
- совместное развитие;
- взаимозависимость.

И три составляющие – ресурсы, процессы создания ценности в организации, участвующие в процессах взаимодействиях участники.

Модели, ориентированные на разработку стратегии взаимоотношений компаний, связаны с концепцией создания ценности [Wilson, 1995; Christopher, Payne, Ballantyne, 2002]. Например, Д. Уилсон [Wilson, 1995] предлагает интегрированную модель взаимодействия поставщика и потребителя, согласно которой оценка и классификация потенциальных партнеров производится по принципу выбора наиболее выгодных отношений с высокой ценностью, и с низкой степенью риска ведения бизнеса с партнером.

Модели, ориентированные на формирование и внедрение стратегии взаимодействия, направлены на решение следующих задач:

- взаимная адаптация системы управления организации и системы управления взаимодействием с партнерами [Coviello, Brodie, 1998; Gordon, 2000; Parvatiyar, Sheth, 2001, 2002];
- организация структуры управления взаимодействием в организации;
- управление информационными потоками в организации;
- управление портфелем отношений [Ford, 1990; Кущ, Афанасьев, 2004].

Перспективным направлением исследований характеристик взаимодействия является изучение механизмов управления портфелем взаимоотношений компаний. В.С. Катькало подчеркивает, что важность этого направления определяется тем, что «все чаще встроенные в организацию управленческие компетенции, оказываются залогом отличительных преимуществ компаний в борьбе, как с иностранными, так и с «домашними» конкурентами»¹⁵⁰.

Портфельная теория, разработанная Г. Марковицем применительно к формированию портфеля ценных бумаг [Markowitz, 1952], была развита М. Шарпом [Sharpe, 1963] и в дальнейшем нашла широкое применение в теоретических работах, касающихся сетевых взаимоотношений, в первом десятилетии XXI в. была введена новая концепция портфеля косвенных взаимоотношений (indirect portfolio of relationships) [Zolkiewski, Turnbull, 2002]. Под косвенными взаимоотношениями понимаются взаимоотношения с местными администрациями, университетами, ассоциациями и группами лоббирования и т.п.

Если цель традиционной портфельной теории – достижение баланса между риском и доходностью, то целью построения портфеля взаимоотношений является достижение баланса при распределении ограниченных ресурсов компании (человеческих, финансовых, временных, технологических и др.) в процессе взаимодействия.

Несмотря на возросший интерес к портфельной теории при изучении формирования системы отношений организаций с партнерами, до настоящего времени нет единого определения понятия «портфель взаимоотношений» и общего мнения о том, какое место он занимает в системе исследований процессов взаимодействия социально-экономических систем. Например, ряд исследователей рассматривает портфель взаимоотношений как один из инструментов анализа взаимоотношений [Кущ, Афанасьев, 2004; Anderson, Hakansson, Johanson, 1994; Alajoutsijarvi, Moller, Rosenbroijer, 1999; Moller, Halinen, 1999]; другие понимают портфель взаимоотношений как инструмент разработки стратегии формирования системы взаимоотношений [Cousins, Spekman, 2003; Egan, 2004].

Вокруг организации в ходе ее взаимодействия с партнерами формируется система отношений, причем все эти они существуют одновременно, следовательно, управлять ими необходимо в комплексе.

¹⁵⁰ Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления. – СПб.: ИД СПбГУ, 2008. с. 34.

Основы ценностного управления организацией

Использование принципов портфельной теории позволяет распределить ограниченные ресурсы организации в процессе взаимодействия с различными партнерами с целью максимизации ценности.

Оценивать эффективность управления процессом взаимодействия можно как с точки зрения сравнения затрат и выгод от развития взаимоотношений, так и с точки зрения достижения организацией ее целей при создании ценности со всеми заинтересованными. Поэтому при изучении системы отношений необходим подход, который позволяющий определить критичных по отношению к компании партнеров и изучать характер и результаты взаимоотношений, в первую очередь, с ними.

В научной литературе рассматривается множество инструментов для оценки эффективности управления отношениями с потребителями [Sheth, Parvatiyar, 2000; Grabner-Kraiiter, Modritscher, 2002]: система сбалансированных показателей, отдача от инвестиций от взаимоотношений (ROR), анализ ценности жизненного цикла потребителей, анализ маржи по отдельным группам клиентов, ABC-analysis (анализ продаж и классификация клиентов по группам). Тем не менее, следует отметить, что в современных условиях не существует единой модели, позволяющей комплексно оценить результативность установления и развития взаимодействия между участниками. Наиболее перспективным направлением обогащения методологического подхода, направленного на разработку комплексной оценки эффективности ценностного управления, может стать модель, в которой отношенческая эффективность организации рассматривается по трем направлениям:

- экономическому (приращение ценности за счет выстраивания процессов устойчивых отношений с партнерами);
- социальному (управления взаимодействием - портфелем отношений) - (капитализация отношений),
- поведенческому (наращивание ценности взаимоотношений).

Адаптация западных моделей и разработка новых моделей с учетом управления процессами создания ценности в процессе развития ценностного управления позволит преодолеть разрыв между теоретическими концепциями и практикой компаний, получить значительный синергический эффект.

7. ПОВЕДЕНЧЕСКИЙ АСПЕКТ ЦЕННОСТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Ценности взаимодействия имеют внутренние источники формирования, поэтому исходя из ценностных ориентиров при взаимодействии, социально-экономическая система должна определить внутреннюю систему ценностей, требуемых ей для эффективной деятельности и гармоничного развития. «Компании должна предпринимать далеко идущие усилия, чтобы ценности, пропагандируемые ими при общении, совпадали с ценностями внутри компаний»¹⁵¹.

Ценности социально-экономической системы – это система ценностных оснований, которыми руководствуется организация и ее члены при осуществлении своей деятельности. Рубинштейн С.Л. подчеркивал, что только признаваемая ценность способна выполнять важнейшую ценностную функцию – функцию ориентира поведения. Ценности системы представляют собой ценностную систему, включающую ценности всей организации и ценностные ориентации сотрудников, которые складываются под влиянием ценностей среды. Ценностные ориентации образуют основу поведения личности и непосредственно влияют на ее развитие. Конкретная система ценностных ориентаций и их иерархия выступают регуляторами развития личности. Меняется весь образ жизни людей, и это ведет к изменению ценностных ориентаций, мотивации поведения и всего процесса социализации личности.

Управление ценностным единством в рамках организации выступает условием для повышения уровня капитализации взаимодействия. Внутри системы ценности трактуются с позиции социально-психологического подхода, представляют собой социальное явление, продукт жизнедеятельности системы и ее элементов.

Именно в силу этих причин, управление социально-экономическими системами в современных условиях должно базироваться на учете различных групп ценностей, их взаимовлияний и взаимопроникновений.

Ценности влияют на управление, отношения и поведение людей в организационной, производственной и межличностной сферах. Цен-

¹⁵¹ Заман А. Репутационный риск: управление в целях создания стоимости. – М.: Олимп-бизнес, 2008, с.162.

Основы ценностного управления организацией

ностная система организации способствует возникновению и совершенствованию деятельности в определенном социальном пространстве и времени, задавая работникам ориентиры организационного поведения и социальных отношений. «Бизнес в своих решениях и общество в своей социальной политике должны руководствоваться общими ценностями», - отмечал М. Портер¹⁵². Ценностная система глубоко влияет на социально-экономические процессы. При этом возрастает значение совокупности ценностей, которая создает «корпоративный» дух - ценностное пространство экономических систем.

Научная необходимость категории «ценность» возникает, когда встает вопрос о взаимодействии компаний и/или личности и окружающей среды. Деятельность организаций охватывает совместную и индивидуальную деятельность, имеющую социальную значимость.

Ценности можно рассматривать, как значимые, общепринятые и разделяемые в социальной системе, убеждения относительно целей, к которым должны стремиться ее члены, и основные средства их достижения. Они призваны обеспечить интеграцию организации, помогая осуществлять социально одобряемую модель поведения.

Функционируя, организации взаимодействуют с определенной ценностной системой. Выполняя свои функции в рамках ценностного внешнего пространства, организация обосновывает свое существование по отношению к обществу. По мнению Парсонса Т., принятие общих ценностей – это обязательное условие упорядоченного существования организации.

Ценностная система организации придает значимость, смысл ее функционированию, ориентирует ее действия в изменяющейся среде. «Ценности мотивируют поведение.»¹⁵³

Ценностная система является «организационной ДНК», поскольку определяет отличительные черты данной организации, ее особый стиль внутренней жизнедеятельности и модели взаимодействия.

Значение любого понятия определяется, прежде всего, тем, насколько содержание этого понятия может быть использовано в качестве основы при разработке методов и средств решения практических задач, связанных с этим понятием.

¹⁵² Porter M.E. The Importance of Being Strategic: Balanced Scorecard Report. Harvard Business Publishing Newsletter, 2002.

¹⁵³ Психология ценностей. – Харьков, 2021, с. 164.

Для понимания роли категории «ценностей» в поведенческом подходе ценностного управления воспользуемся семантическим анализом, сосредоточив внимание на определениях, которые уже включены в систему аксиологических, социологических и этических знаний.

Базируясь на семантических связях между понятиями, построим семантическую цепочку (рис. 7).



Рис. 7. Семантическая цепочка понятия «ценности»

Выявив взаимосвязь понятий, раскрывающих значение ценностных представлений, можно сделать вывод, что ценности организации представляют собой принципы, регулирующие процессы социального взаимодействия между ее элементами и компонентами внешней среды. Специфика ценностей, их проявление и функционирование определяется отношениями взаимодействия, которые являются неотъемлемой чертой функционирования социально-экономических систем.

Необходимость наполнения ценностным содержанием повседневной реальности свидетельствует о том, что современное развитие экономического пространства связано с социальными изменениями. Отсюда вытекает требование рассмотрения ценностей, как основы текущих социально-экономических изменений при сохранении общечеловеческих ценностей. «Ценности обосновывают нормы и ожидания, реализующиеся в ходе взаимодействия.»¹⁵⁴

¹⁵⁴ Смелзер Н. Социология. – М.: Феникс, 1994.

Основы ценностного управления организацией

Основной характеристикой ценности является значение и смысл, которые придаются тем или иным объектам природы, материальным и духовным благам. Социальной ценностью может являться материальный или идеальный объект в том случае, если он служит объектом устремлений организаций, групп или отдельных лиц, рассматривается как важное условие существования.

В понятии «ценность» соединились следующие значения:

- объект ценностного управления;
- отношения между людьми, благодаря которым ценности обретают значимость;
- принципы, моделирующие поведение организаций и ее членов.

Учитывая, что ведущие ценности выступают в рамках социально-экономической системы ориентиром для ее поведения, в процессе создания ценности, следует обеспечить следование им через выстраивание системы поддерживающих (обеспечивающих) ценностей, образующих внутренний ценностный контур.

Ценности в организации не существуют отдельно от ее человеческих ресурсов, «теперь уже недостаточно конкурировать своей продукцией; успешность конкуренции зависит от того, насколько хорошо Вы используете своих служащих»¹⁵⁵. Поскольку социально-экономическая система иерархична, формирование ценностной платформы происходит на высших уровнях иерархии, а реализация намеченных ориентиров осуществляется нижними уровнями в процессе создания ценности. В силу этих причин, для социально-экономической системы важное значение приобретает определение готовности человеческих ресурсов к принятию организационных ценностей. Например, социально-экономическая система по отношению к своим партнерам придерживается ценностной идеологии, основанной на взаимной обязательности и доверии, тогда каждый ее член независимо от статуса обязан постоянно ориентироваться на выстраивание эффективных взаимоотношений с внешними участниками экосистемы. Игнорирование сотрудниками организационных ценностей ведет к ценностной конфронтации, что снижает эффективность функционирования социально-экономической системы и разрушает ценности взаимодействия.

¹⁵⁵ Гоулман Д. Эмоциональный интеллект в бизнесе. – М.: Изд. «Манн, Иванов и Фербер», 2013, с. 23.

В современных условиях особое значение приобретает человеческий капитал компаний, представляющий собой совокупность коллективных знаний сотрудников, их способностей, умений и личных качеств; это нематериальный ресурс, который работники готовы передать своим работодателям. Для успеха социально-экономической системы нужно не просто знающие и способные сотрудники, гораздо важнее иметь сотрудников с необходимыми для организации компетенциями «в нужное время и в нужном месте».

Любая социально-экономическая система, обладая способностью к самосохранению, стремится продлить свое существование, для чего формирует определенную меру групповой однородности – идентичность, которая предстает в виде культурного типа, основой которого выступают ценности. Идентичность не существует вне механизмов социальных связей и, следовательно, «социальна» по своей природе. В рамках социально-экономической системы важно сформировать организационную идентичность, характерной чертой которой выступает чувство принадлежности к организации; что подразумевает наличие ценностного значения работы в ней, эмоциональной привязанности к значимой для индивида общности.

Именно поэтому, при проектировании процесса создания ценности особое внимание необходимо обратить на способности осознания разделяемых целей, степень общности ценности и представлений. Усиление ценностной общности прямо влияет на повышение качества человеческих ресурсов, уровень идентичности и их способность создавать ценность. «Перенимая от окружающих людей взгляд на нечто как на ценность, достойную того, чтобы на нее ориентироваться в своем поведении и деятельности, человек может тем самым закладывать в себе основы потребности, которой раньше у него не было.»¹⁵⁶

Современная компания выступает производителем знаний; большая часть полученного производственного эффекта становится результатом применения специальных знаний, широкого обучения персонала и информационного взаимодействия. Понимая ценность потенциала человеческих качеств, компании преобразуют их в нечто большое – системный капитал, составляющими

¹⁵⁶ Додонов Б.И. Эмоция как ценность. – М.: 1978. С. 12.

Основы ценностного управления организацией

элементами которого выступают человеческий, социальный и организационный капиталы компании. Сотрудник представляет ценность для компании не только благодаря тем знаниям, навыкам, которыми он обладает, но также и потому, что от его действий зависит установление отношений с потенциальными клиентами, поставщиками. Таким образом, привлекая данного сотрудника, компания приобретает еще и потенциальный ресурс, вытекающий из связей и взаимоотношений. Управление человеческими ресурсами нацелено на развитие личности – профессионала, рост его творческого потенциала. Такое управление представляет собой особый вид деятельности, превращающий этот ресурс в эффективный и целенаправленно используемый производственный актив социально-экономической системы.

Важнейший аспект деятельности современных организаций – это процесс создания ценности человеческих ресурсов, как способности наилучшим образом удовлетворять интересы и потребности организации. Ценность сотрудника представляет собой способность решать поставленные перед социально-экономической системой задачи, базируясь на необходимых знаниях, умениях и ценностной разделяемости. Процесс создания ценности ЧР состоит из четырех этапов: привлечение, развитие, включение и воодушевление.

Перед любой социально-экономической системой по мере ее развития и внедрения новых технологий возникает необходимость повышения ценности человеческих ресурсов, т.е. «дообучения» - ликвидации «обученной несостоятельности», вызванной недоучетом «характера» социально-экономической системы и состоянием экосистемы.

Ценности лежат в основе выработки интересов, позиций и ориентации организаций и людей, придавая им определенную форму и направленность. Именно в ценностных категориях выражены предпочтения, увлечения, убеждения и интересы различных организаций, личностей и отдельных групп. В ценностях зафиксированы критерии, социально признанные данным обществом и социальной группой, на основе которых осуществляются целенаправленные действия организаций и ее членов. «Ценности являются центральными концепциями желаемого в каждом человеке и в обществе.»¹⁵⁷

¹⁵⁷ Психология ценностей. – Харьков, 2021, с. 61.

На основе ценностных ориентиров разрабатывается ценностная политика, регламентирующая процесс создания ценности в социально-экономической системе. Ведущие ценности, представляющие идеологию организации, закладываются в ценностную платформу социально-экономической системы.

«Единственное, что действительно изменяет поведение – это применение на практике провозглашенных ценностей на всех уровнях»¹⁵⁸ Учитывая, что ведущие ценности выступают в рамках социально-экономической системы ориентиром для ее поведения, в процессе создания ценности организации следует обеспечить следование им через выстраивание системы поддерживающих/обеспечивающих ценностей, образующих внутренний ценностный профиль.

Ценности в организации не существуют отдельно от ее человеческих ресурсов, «теперь уже недостаточно конкурировать своей продукцией; успешность конкуренции зависит от того, насколько хорошо Вы используете своих служащих»¹⁵⁹.

Поскольку социально-экономическая система иерархична, формирование ценностной платформы происходит на высших уровнях иерархии, а реализация намеченных ориентиров осуществляется нижними уровнями в процессе создания ценности. В силу этих причин, для социально-экономической системы важное значение приобретает определение готовности человеческих ресурсов к принятию организационных ценностей. Например, социально-экономическая система по отношению к своим партнерам придерживается ценностной идеологии, основанной на взаимной обязательности и доверии, тогда каждый ее член независимо от статуса обязан постоянно ориентироваться на выстраивание эффективных взаимоотношений с внешними участниками бизнес-системы. Игнорирование сотрудниками организационных ценностей ведет к ценностному кризису, что снижает эффективность функционирования социально-экономической системы и разрушает ее ценностную систему.

В современных условиях особое значение приобретает человеческий капитал компаний, представляющий собой совокупность

¹⁵⁸ Серебрякова Г.В., Незамайкин И.В. Ценностное управление в российских корпорациях (монография) – М.: Изд. Дом ГУУ, 2011.

¹⁵⁹ Гоулман Д. Эмоциональный интеллект в бизнесе. – М.: Изд. «Манн, Иванов и Фербер», 2013, с.23.

коллективных знаний сотрудников, их способностей, умений и личных качеств; это нематериальный ресурс, который работники готовы передать своим работодателям. Для успеха социально-экономической системы нужно не просто знающие и способные сотрудники, гораздо важнее иметь сотрудников с необходимыми для организации компетенциями «в нужное время и в нужном месте».

Современная компания выступает производителем знаний; большая часть полученного производственного эффекта становится результатом применения специальных знаний, широкого обучения персонала и информационного взаимодействия. Понимая ценность потенциала человеческих качеств, компании преобразуют их в нечто большое человеческий, социальный и организационный капиталы компаний. Сотрудник представляет ценность для компании не только благодаря тем знаниям, навыкам, которыми он обладает, но также и потому, что он может иметь тесные отношения с потенциальными клиентами, поставщиками. Таким образом, привлекая данного сотрудника, компания приобретает еще и потенциальный ресурс, вытекающий из связей и взаимоотношений.

Важнейший аспект деятельности современных организаций – это процесс создания ценности человеческих ресурсов, как способности наилучшим образом удовлетворять интересы и потребности организации. Ценность сотрудника представляет собой способность решать поставленные перед социально-экономической системой задачи, базируясь на необходимых знаниях, умениях и разделяемости ценностных ориентиров.

Создание ценности в социально-экономической системе должно базироваться на политике приращения интеллектуального и социального капиталов, создания условий повышения привязанности сотрудников к компании и формирования доверительных внешних и внутренних отношений.

Успех взаимодействия, как внутри организации, так и с внешними акторами, во многом зависит от степени доверия, сходства культур и взаимопонимания его участников. Оценка отношений, складывающихся между партнерами, включает определение уровня сложившегося доверия, без которого невозможно стратеги-

ческое взаимодействие. Наличие высокой степени доверия выступает дополнительным условием укрепления отношений¹⁶⁰, в результате может повыситься эффективность деятельности за счет снижения операционных издержек, связанных с поиском, как внешнего партнера, так и потенциальных сотрудников организации. Доверие является социально-экономическим феноменом, «это товар, у него есть реальная экономическая и практическая ценность; он повышает эффективность системы в целом, позволяет производить то, что вы считаете ценностью»¹⁶¹

Доверие – это многоуровневый феномен, который существует на персональном, организационном и межорганизационном уровнях [Фукуюма, 2014]. Доверие формируется у индивидов [Blomqvist, 2002], оно стимулирует эффективный обмен информацией, создает прочные социальные связи и способствует решению конфликтов [Creed, Miles, 1996; Blomqvist, 2002], повышает возможности прогнозирования [Sako, 1998], адаптации [Lorenz, 1988, 1999], стратегической гибкости партнеров [Young-Ybarra, Wiersema, 1998], снижает издержки управления [Bidault, Jarillo, 1997; Williamson, 1993]. Оно может быть важным источником устойчивого конкурентного преимущества и фактором, способствующим эффективности бизнеса [Barney, Hansen, 1994; Creed, Miles, 1996; Das, Teng, 2001; Scheer, 2012; Кущ, Афанасьев, 2004].

Доверие возникает в том случае, если социально-экономическая система и ее элементы в своем поведении придерживаются определенных ценностей: честность, ответственность, справедливость, способность к сотрудничеству, взаимная обязательность, социальная привязанность и др., вследствие чего ее поведение для участников взаимодействия становится предсказуемым, т.е. возрастает их уверенность в добросовестности партнера. Взаимное доверие может складываться только в случае признания общих ценностей, большого опыта сотрудничества и высокой репутации каждого из участников взаимодействия. Важные для понимания феномена доверия

¹⁶⁰ Фукуюма Ф. Доверие – М.: Изд. АСТ, 2008.

¹⁶¹ Arrow K. Risk Perception in Psychology and Economics. Economic industry, 1982, p.1-9.

исследования выполнены М.М. Смирновой, показавшей, что развитие взаимодействия может осуществляться путем ограничения применения власти и повышения доверия и открытости отношений.¹⁶²

Р. Морган и Ш. Хант¹⁶³ утверждают, что доверие является предпосылкой для формирования долгосрочных отношений. Наиболее значим уровень доверие к действиям партнера в будущем. Уверенность в будущих действиях партнера зависит от опыта развития осуществления взаимодействий между партнерами. Доверие побуждает компанию отказываться от выгодных, но краткосрочных альтернатив, отдавая предпочтение сложившимся долгосрочным взаимоотношениям. Доверие формируется как на уровне организации, так и на индивидуальном уровне. Возможна комбинация высокого уровня доверия между компаниями и низкого уровня доверия между отдельными сотрудниками компаний-партнеров, и наоборот.

Возрастание роли ценности «доверия» связано с повышением неопределенности и хрупкости и турбулентности внешней среды, в которой функционируют современные социально-экономические системы. Для изучения доверия в контексте организации используется двухмерное определение, которое включает профессионализм и нравственную ответственность партнера [Bidault, Jarillo, 1997; Sako, 1992; Blomqvist, 1997; Seppanen et al., 2007].

Доверие к профессиональному партнеру (*competence-based trust*) – уверенность в том, что он обладает необходимыми компетенциями и сможет обеспечить надлежащее качество. Профессионализм включает в себя оценку технических и управленческих компетенции, навыков и технических возможностей партнера [Sako, 1992; Blomqvist, 1997].

Доверие к нравственной ответственности (*moral trust*) партнера – это уверенность в том, что он не обманет, если у него появится такая возможность. Нравственное, или моральное доверие основано на ожидании добросовестного поведения со стороны партнера (в терминологии О. Уильямсона).

¹⁶² Смирнова В. Управление взаимоотношениями на промышленных рынках как источник конкурентных преимуществ компании // Российский журнал менеджмента, 2006, №3, с. 45.

¹⁶³ Morgan R., Hunt Sh. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. Journal of Marketing, 1994, 58 (3): 20-38.

Доверительные отношения, возникающие между участниками в процессе взаимодействия, можно рассматривать как трехкомпонентную модель, состоящую из когнитивного, эмоционального и поведенческого компонентов, определяющих мнения, чувства и действия участников взаимодействия. В работе¹⁶⁴ выделяются четыре необходимых условия для создания эффективных отношений:

- доверие;
- частота коммуникаций;
- качество коммуникаций;
- нормы отношений.

Таким образом, доверие и уровень коммуникаций являются важными элементами взаимодействия рыночных субъектов, определяющими, в конечном счете, и качество отношений между ними в процессе создания ценности.

Известный американский специалист по управлению Том Питтерс подчеркивает, что «техника и технология важны, но важнейший вопрос десятилетия - как добиться доверия».¹⁶⁵

В основе поведенческого подхода ценностного управления лежит категория доверие. Современные исследователи большое внимание уделяют рассмотрению данного понятия. Впервые наиболее глубоко проблему доверия в социальных системах изучил известный американский социолог Фрэнсис Фукуяма. Доверие, по его мнению, - ключевая характеристика развитого человеческого общества, проявляющаяся как на индивидуальном уровне, так и на уровне социальном (доверие к общественным институтам и государству, в целом). Именно доверие определяет прогресс; успех «самореализации» конкретного общества зависит не от рыночных принципов и не от приверженности традициям, но от «одного, распространившегося повсюду элемента культуры - уровня доверия, существующего в обществе». «Закон, договор, экономическая целесообразность, - пишет Фукуяма, - являются необходимым, но отнюдь не достаточным базисом стабильности и благосостояния в постиндустриальный век - они должны опираться на такие вещи,

¹⁶⁴ Блэкuell Р.Д. Поведение потребителей. – СПб: Питер Ком, 2007.

¹⁶⁵ Кузин Д. «Другой» менеджмент. Метафизика современного управления. – М.: Международный университет, 2015, с.203.

Основы ценностного управления организацией

как взаимодействие, моральные обязательства, ответственность перед обществом и доверие, которые, в свою очередь, живут традицией, а не рациональным расчетом. В современном обществе все эти вещи не становятся анахронизмами, наоборот, они суть залог успешного развития»¹⁶⁶.

Именно поэтому, по мнению большинства исследователей, современный кризис – это кризис доверия. Оно теряется из-за недобросовестности партнеров, нарушения ими принятых обязательств, скрытия и искажения информации, из-за нечестности и неэтичного поведения, как внешних, так и внутренних участников взаимодействия, и многое другое. Профессор экономики Йельского университета и сооснователь компании «Macro Markets» Р. Шиллер написал: «Мы попали в экономический и финансовый кризис во многом из-за неверной экономической теории, которая не признавала психологических особенностей человеческого поведения. Классическая теория гласит, что люди заключают только те сделки, которые считают выгодными. Эта теория пренебрегает тем, что люди бывают излишне доверчивы, что ради выгоды может производить не только нужное, но и то, что только кажется таковым... Когда уровень доверия зашкаливает, люди начинают покупать луковицы тюльпанов, лекарства от всех болезней и участки на Луне. Когда правда выходит наружу - а это неизбежно, - доверие улетучивается, а рост экономики останавливается»¹⁶⁷

Доверие в процессе взаимодействия определяется такими характеристиками как: постоянство и надежность, последовательность, справедливость, ясность, открытость и честность отношений¹⁶⁸. «Толковый словарь русского языка» Д.Н. Ушакова определяет доверие как убежденность в чьей-нибудь честности, порядочности; вера в искренность и добросовестность кого-нибудь.

Ожегов С.И. в Словаре русского языка определяет доверие, как уверенность в чьей-либо добросовестности, честном выполнении своих обязанностей и обязательств. Убежденность в том, что партнер по взаимодействию будет действовать определенным образом,

¹⁶⁶ Фукуяма Ф. Доверие. – М.: АСТ, 2013, с.13.

¹⁶⁷ Шиллер Р. Кризис доверия. Человек иррациональный // Ведомости, 2009, 12 марта, с.4.

¹⁶⁸ Винкельманн П. Маркетинг и сбыт. – М.: Изд. дом Гребенникова, 2006, с.429.

базируясь на морально-этических нормах, возникает не сразу, а в течение длительного времени, причем зависит не только от характера и результатов отношений между участниками взаимодействий, но и от информации, распространяемой о социально-экономической системе во внешней среде. В процессе взаимодействия доверие формируется при наличии открытости сторон, выполнения договоренностей и обещаний.

Уровень доверия напрямую связан с его репутацией. Для укрепления последней 64% предусматривают участие в общеотраслевых инициативах по укреплению доверия; 63% - активизацию диалога с регуляторами; 51% видят необходимость систематического подхода к управлению репутацией, 50% - расширения программ КСО, 49% - улучшения отношений с масс-медиа, 37% - пересмотра отношений с инвесторами, 31% - укрепления взаимоотношений с НКО, 30% - изменения практики оплаты руководителей.¹⁶⁹

Доверие представляет собой психологическое отношение, в этом смысле доверие – это нравственная категория, играющая важную роль в выстраивании взаимодействий.

Если Ф. Фукуяма посвятил свое исследование доверия преимущественно социальным отношениям, то «экономику доверия» наиболее полно исследовал Стивен Кови (мл.), который показал, что неосозаемая материя доверия в действительности не просто осозаема и измеряется, но создается и превращается в материальный актив, и таким образом, кардинально влияет на отношения в бизнесе и обществе.

Уровень доверия способен прямо влиять на снижение издержек, повышение качества персонала, рост разделенности ценностей в организации и ускорение бизнес-процессов. Например, Р. Бокэ и О. Сервэ рассматривают экономическую среду организации, как когнитивную неопределенность, в которой только доверие способствует минимизации транзакционных издержек.¹⁷⁰ Профессор Джейфри Дайер эмпирически доказал, что расходы покупателя, которому меньше доверяли в 6 раз выше, чем расходы покупателя из числа надежных. Увеличение расходов связаны с необходимостью

¹⁶⁹Кузин Д. «Другой» менеджмент. Метафизика современного управления. – М.: Международный университет, 2015, с.203.

¹⁷⁰ Bocquet R., Servais O. Concurrence et cooperation. Paris, 1997, p.21-38.

Основы ценностного управления организацией

привлечения дополнительных ресурсов, на ведение переговоров, контроль за реализацией взаимодействия, причем такие расходы, по мнению лауреата Нобелевской премии Дугласа Норта составляют более трети расходов деловой деятельности.¹⁷¹ С. Кови, вслед за Ф. Фукуяма, называет дополнительные расходы на контроль, сбор информации - «скрытым налогом на низкое доверие».

Напротив, высокое доверие – это своего рода дивиденд. «Когда доверие высоко, - пишет С. Кови, - получаемые вами дивиденды подобны мультипликатору эффективности, развивающему и улучшающему все измерения вашей организации и вашей жизни. Высокое доверие действует как дрожжи в тесте, поднимая все вокруг себя. В организации высокое доверие ощутимо влияет на коммуникации, сотрудничество, исполнение, инновации, стратегию, заинтересованность, партнерство и отношения со всеми заинтересованными сторонами»¹⁷².

Доверие становится мультипликатором реализации стратегии. Известный консультант Роберт Шоу отмечал, что «для успеха в бизнесе требуется две вещи: выигрышная конкурентная стратегия и превосходное организационное исполнение. Недоверие - враг и того, и другого»¹⁷³. Иначе говоря, у организаций может быть превосходная стратегия и выдающаяся способность к ее реализации, но окончательный результат будет зависеть от доверия или недоверия к ней.

Высокое доверие усиливает инвестиционную привлекательность и создает дополнительную ценность. В отношениях с инвесторами (IR) существует понятие стратегического доверия к организации, которое складывается «в восприятии основных сторон, заинтересованных в результатах ее деятельности, а также ее клиентов, которые формируют свое доверие к данной организации на основе собственного понимания ее деятельности, целей и обоснованности ее стратегии»¹⁷⁴. Оно включает в себя следующее:

- стратегический потенциал организации;
- ретроспективу деятельности;

¹⁷¹ Дов Сайдман *How.Отношение определяет результат.* – М.: Изд. «Манн, Иванов,Фербер», 2013, с.210 .

¹⁷² Кови С. Мл., Меррилл Р. *Скорость доверия.* – М.: Альпина Паблишер, 2012, с.39.

¹⁷³ Там же, с.43

¹⁷⁴ Хиггинс Р. *Отношения с инвесторами: передовой опыт. Пути создания акционерной стоимости.* – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005, с.28.

- репутацию и имидж ее топ-менеджеров;
- информационную политику организации в отношении всех заинтересованных лиц.

Эмпирическая проверка модели стратегического доверия, проведенная более чем 400 финансовыми аналитиками США¹⁷⁵ по ряду отраслей, показала одну важнейшую закономерность - компании с высокой степенью доверия продемонстрировали более высокие показатели соотношения рыночной и балансовой стоимости своего бизнеса (М/В) по сравнению со средними в своей отрасли. Таким образом, доверие, как экономическая категория, создает дополнительную ценность.

Сила доверия, согласно С. Кови, имеет волновую природу. Он выделяет 5 таких волн доверия¹⁷⁶:

- на уровне личности (способность ставить цели и достигать их, выполнять обязательства, внушать доверие: ключевой принцип – надежность);
- на уровне отношений (ключевой принцип – последовательное поведение);
- на уровне организаций (ключевые принципы – согласованность, вклад);
- на уровне рынка (ключевой принцип - репутация);
- на уровне общества (ключевой принцип - вклад).

Ф. Уэбстер¹⁷⁷ отмечал, что доверие, обмен информацией и сотрудничество являются ключевыми элементами эффективного взаимодействия.

Доверие как сложное психологический феномен имеет следующие характеристики: доверительные ожидания и доверительное поведение¹⁷⁸.

Доверительные ожидания – это ожидания получения позитивных результатов взаимодействия в будущем.

¹⁷⁵Там же, с.36.

¹⁷⁶Кови С. Мл., Меррилл Р. Скорость доверия. – М.: Альпина Паблишер, 2012, с.57-59.

¹⁷⁷ Уэбстер Ф. Основы промышленного маркетинга. – М.: изд. дом Гребенникова,2005, с. 261.

¹⁷⁸ Наумов В.Н., Шубаева В.Г. Стратегическое взаимодействие рыночных субъектов в маркетинговых системах. – М.: Инфра-М, 2015, с.183.

Доверительное поведение – это совокупность действий участника взаимодействия, основанных на доверительном ожидании.

Обобщая результаты исследования, представленные в научной литературе, следует подчеркнуть возрастание роли доверия в процессе взаимодействия, как наиболее важной ценности, регулирующей данный процесс. Развитие доверия способствует формированию долгосрочных партнерских отношений, характеризующихся возрастанием взаимной приверженности всех его участников.

Именно поэтому, одной из главных задач современного менеджмента является задача управления доверием «Умение создавать, выращивать, распространять и восстанавливать доверие со всеми заинтересованными сторонами – потребителями, бизнес-партнерами, инвесторами и сотрудниками - ключевая компетенция лидера в новой глобальной экономике»¹⁷⁹.

Приверженность представляет собой желание поддерживать отношения с определенной социально-экономической системой. Данная категория включает три составляющие¹⁸⁰:

- вклад компании во взаимодействие с партнерами;
- поведение компаний, направленное на поддержание взаимоотношений;
- продолжительность отношений.

Р. Морган и С. Хант [Морган, Хант, 2004] утверждают, что приверженность взаимоотношениям значима для бизнеса, поскольку сохраняет инвестиции компаний во взаимоотношения. Приверженность взаимоотношениям является важным мотивирующим фактором взаимодействия компаний.

Итак, под приверженностью участника взаимодействий будем понимать внутреннее желание последнего внести свой вклад в позитивное развитие существующих взаимоотношений, основанное на сохранении верности сложившимся между партнерами связям.

Р. Морган и Ш. Хант предложили выделить приверженность взаимоотношениям и доверие как две наиболее важные характеристики взаимоотношений.

¹⁷⁹ Friedman T. The World is Flat. A Brief history of Twenty-First Century. N.Y.: 2005.

¹⁸⁰ Кущ С.П. маркетинг взаимоотношений на промышленных рынках. – СПб: ВШМ СПбГУ, 2008, с.68.

стике процесса взаимодействия (рис. 8). Доверие и приверженность взаимоотношениям являются не только ключевыми характеристиками, но критериями оценки, поскольку уровни доверия и приверженности отношениям отражают успешность развития взаимоотношений и накопленный опыт, а также оказывают влияние на результаты создания ценности.

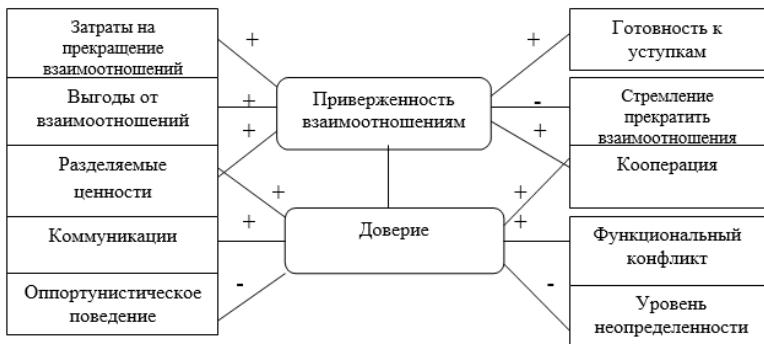


Рис.8. Модель приверженности и доверия¹⁸¹

Основным условием появления и развития приверженности между участниками выступают длительные доверительные отношения, приносящие выгоду и характеризующиеся низким уровнем риска для партнеров. Среди факторов, определяющих приверженность участников устоявшимся отношениям, обычно рассматривают, в первую очередь, психологические, к которым относятся доверие, общие ценности и нормы, справедливость деловых отношений, значимость которой определяется взглядами, мнениями и моделями поведения. Высокий уровень приверженности носит стратегический характер и позволяет сохранить существующую систему взаимодействий.

Доверие формируется на основе общих ценностей партнеров, качества коммуникаций между партнерами, как на межличностном, так и на функциональном уровне. Приверженность взаимоотношениям формируется на основе инвестиций в формирование и

¹⁸¹ Morgan R., Hunt Sh. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. Journal of Marketing, 1994, 58 (3).

развитие процесса взаимодействия, так же как и доверие, на основе общих ценностей сторон.

Значение доверия и приверженности в формировании и развитии взаимодействия авторы модели объясняют выполняемыми ими функциями:

- сохранение инвестиций в формирование и развитие взаимоотношений,

- сдерживание переключения партнера на возможные альтернативы, которые, как правило, дают результат лишь в краткосрочной перспективе и могут привести к потере выгод в долгосрочной перспективе,

- снижение риска оппортунистического поведения партнера; авторы модели отмечают, что гарантом является одновременное наличие и приверженности взаимоотношениям, и доверия. Так, например, если компания доверяет партнеру, но не готова к развитию взаимоотношений и отказу от альтернативных предложений, то риск оппортунистического поведения сохраняется.

При высоком уровне как приверженности взаимоотношениям, так и доверия повышается готовность партнеров идти на уступки, понижается склонность к прекращению взаимодействия и неопределенность принятия решений для обеих сторон, отмечаются более высокая степень кооперации и более конструктивный подход к решению конфликтов.

Однако в современных условиях добиться высокого уровня приверженности, как с внешними участниками создания ценности, так и с внутренними довольно сложно, поэтому наиболее важно добиться определенного уровня лояльности за счет усиления сопричастности и вовлеченности участников в процессы взаимодействия при создании ценности. Психологическая сопричастность является той основой, на которой организация может выстраивать стратегию достижения своих целей.

Лояльность, представляющая собой благожелательно-нейтральное отношение участников взаимодействия друг к другу, формируется как результат более полного удовлетворения экономических, эмоциональных и социальных потребностей партнеров. Именно лояльное отношение является причиной поддержания процесса взаимодействия длительный период.

В качестве одного из инструментов усиления лояльного отношения в процессе создания ценности между участниками взаимодействия выступает вовлеченность, основной характеристикой данной категории является степень активности партнеров.

Любая социально-экономическая система, обладая способностью к самосохранению, стремится продлить свое существование, для чего формирует определенную меру групповой однородности – идентичность, которая предстает в виде культурного типа, основой которого выступают ценности. Идентичность не существует вне механизмов социальных связей и, следовательно, «социальна» по своей природе. В рамках социально-экономической системы важно сформировать организационную идентичность, характерной чертой которой выступает чувство принадлежности к организации; что подразумевает наличие ценностного значения работы в ней, эмоциональной привязанности к значимой для индивида общности.

Именно поэтому, при проектировании процесса создания ценности внутри социально-экономической системы особое внимание необходимо обратить на приращение способности осознания разделяемых целей, степень общности ценности и представлений.¹⁸² Усиление ценностной общности прямо влияет на повышение качества человеческих ресурсов, уровень идентичности и их способность создавать ценность. «Перенимая от окружающих людей взгляд на нечто как на ценность, достойную того, чтобы на нее ориентироваться в своем поведении и деятельности, человек может тем самым закладывать в себе основы потребности, которой раньше у него не было.»¹⁸³

Современный этап развития ценностного управления ориентирован на установление прочных взаимосвязей, как с акторами внешней среды, так и с участниками внутренней среды социально-экономической системы. Создание ценности представляет собой результат интеграции внутренних и внешних взаимодействий, базирующихся на единой ценностной основе. Следует признать, что организации начинают осваивать социально-ценостную компоненту своего развития, когда использованы экономические резервы прибыли. Именно тогда организации обращаются к достижению ценностного соответствия путем ценностной консолидации участников.

¹⁸² Tsai W., Ghoshal S. Social Capital and Value Creation. The Role in Intrafirm Networks. Academy of Management Review, 1998, vol. 41, №4.

¹⁸³ Додонов Б.И. Эмоция как ценность. – М.: 1978. С.12.

Основы ценностного управления организацией

Естественно, установлению взаимоотношений с акторами внешней среды предшествует изучение ценностного ландшафта, цель которого не только выявить критичных с позиции социально-экономической системы потенциальных партнеров для установления с ними взаимоотношений, но и идентифицировать их ценностные претензии к организации.

Для того, чтобы запустить механизм взаимодействия между участниками, по нашему мнению, необходимо исследовать потенциал социально-экономической системы, т.е. оценить ее ценностную состоятельность.

Основной характеристикой ценностной состоятельности системы, по нашему мнению, выступает социальная нравственность – система правил и принципов, которыми руководствуется объект, вступая во взаимоотношения с другими социально-экономическими системами.

Партнерские взаимоотношения строятся на тесной взаимосвязи, сотрудничестве и доверии, выполнении обязательств.

Этические требования, сформированные на основе этих принципов должны выступать микро- и макрорегуляторами, и быть чувствительными к восприятию интересов различных групп участников, идентифицировать их различия. Известны четыре группы измерений справедливости (табл. 15) в социально-экономических системах:¹⁸⁴

Таблица 15

Примеры показателей социальной справедливости

Измерение	Показатели социальной справедливости	
	1	2
Нормативное	-честность работников; -социальный и этический капитал компании; -уровень доверия партнеру; -потери от падения доверия; -скидки цен на продукцию за надежность партнера	
Процедурное	-частота выдвигаемых согласованных этических требований -коэффициент дифференциации мнений -стоимость переговорного процесса -длительность переговорного процесса	

¹⁸⁴ Корпоративная социальная ответственность / под ред. Горфинкеля В.Я., Родионовой Н.В. – М.: Юрайт. 2015, с.236-237.

Окончание таблицы 15

<i>I</i>	<i>2</i>
Процессуальное	-ущерб от неэтичности хозяйствования -соответствие реальных экономических отношений требованиям -коэффициент дискриминации -соотношение выгод и потерь от этичности хозяйствования
Консеквенциальное	-коэффициент дистрибутивной справедливости (соотношение долей дохода, подлежащих распределению поровну и на основе заслуженных преимуществ) -глубина несостоительности -соответствие степени удовлетворения потребностей сотрудников составу и ценности их предпочтений

Важным принципом социальной нравственности организации выступает принцип социальной активности, по нашему мнению, данное понятие имеет более широкое содержание, чем принято в теории КСО, т. к. позволяет оценить воплощение ценностных ориентиров в процессе внутреннего и внешнего взаимодействия.

Следует диагностировать уровень социальной активности организации в процессе создания ценности с помощью таких показателей, как: привлечение интеллектуального капитала; уровень удовлетворенности сотрудников компаний; уровень репутационного капитала; уровень лояльности сотрудников; сила и разделяемость организационных ценностей; сила и устойчивость партнерских связей; уровень социально ориентированного доверия; налаживание конструктивных связей; уровень социального уважения в обществе к данной организации.

Уровень социальной нравственности можно определить через комплекс следующих показателей (рис. 9):

Основы ценностного управления организацией



Рис. 9. Показатели, характеризующие социальную нравственность организации

«Чтобы получить полную оценку этического аспекта некоторой деятельности, необходимо не только посмотреть на ее собственную внутреннюю ценность, но также и на инструментальную роль и на ее последствия в других отношениях».¹⁸⁵ С целью оценки социальной нравственности социально-экономической системы можно предложить перечень показателей в разрезе групп заинтересованных сторон (табл. 16):

Таблица 16

Рекомендуемые показатели оценки социальной нравственности организации с учетом заинтересованных сторон¹⁸⁶

Заинтересованная сторона	Название показателя	Расчет	Значение показателя
1	2	3	4
Акционеры, собственники	Показатель справедливости распоряжения прибылью	Капитализированная прибыль/ Вознаграждение собственников	Характеризует уровень достигнутого компромисса собственников в процессе распределения доходов

¹⁸⁵ Сен А. Об этике и экономике. – М.: Наука, 1996, с.106-107.

¹⁸⁶ При составлении таблицы были использованы материалы Горфинкеля В.Я., Родионовой Н.В.. представленные в уч. «КСО». – М.: Юрайт. 2015, с.329-330.

Окончание таблицы 16

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
	Ценостная преемственность	Частота сменяемости топ-менеджеров	Характеризует последовательность (сменяемость) проведения ценностной политики в организации
Партнеры	Убыточность отношений доверия	Потери от падения <i>доверия к партнерам</i> Затраты на поиск более надежного партнера	Характеризует эффективность сотрудничества за счет использования капитала партнерства
	Рентабельность отношений доверия	Сокращение затрат на контроль в рамках доверительных <i>отношений</i> Общая сумма затрат на установление и поддержание взаимоотношений	
	Миграция клиентов	Число клиентов, перешедших к <i>конкурентам</i> Размер клиентской базы	Характеризует уровень лояльности партнеров к организации
Сотрудники компании	Уровень экономической справедливости	Размер вознаграждения <i>высшего менеджмента</i> Размер вознаграждения <i>сотрудников</i>	Характеризует уровень социальной напряженности в организации

С позиции создания внутренней ценности следует обратить внимание на характеристику организационной культуры, как продукта социального взаимодействия между членами социально-экономической системы. Ценостная консолидированность организации определяется сложностью и устойчивостью важнейших убежде-

Основы ценностного управления организацией

ний, разделяемых ее работниками. Создать ценность для заинтересованных внешних участников невозможно без повышения лояльности человеческих ресурсов организации. Носителями ценностей являются люди, именно на основе своей ценностной системы они выстраивают внутреннюю и внешнюю систему взаимодействия. В силу этих причин необходимо проводить ценностный аудит в организации, цель которого оценить степень ценностной согласованности внутри социально-экономической системы. С этой целью, по нашему мнению, следует использовать следующие показатели (табл. 17)

Таблица 17

Рекомендуемые показатели для оценки уровня согласованности ценностной среды организации

Рекомендуемый показатель	Содержание
Уровень культурной аккумуляции	доля новых ценностей в системе организационных ценностей
Уровень стратегического обновления ценностей –	количество новых ценностей, разделяемых сотрудниками, к общему числу стратегических ценностей
Уровень ценностной гомогенности	доля разделяемых ключевых ценностей к их общему числу
Разделяемость	доля сотрудников, разделяющих стратегические ценности.
Индекс интенсивности	степень согласия персонала с новой системой ценностей, в целом; определяется путем замера согласия каждого сотрудника с каждой новой ценностью и последующим усреднением
Индекс ценностного невосприятия	количество сотрудников, не разделяющих новые ценности
Индекс ценностного постоянства	доля ценностей, остающихся неизменными в ценностной системе

8. МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ИССЛЕДОВАНИЮ ПОВЕДЕНЧЕСКОГО АСПЕКТА ЦЕННОСТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Каждая организация выстраивает модель своего поведения в процессе функционирования, базируясь на системе ценностей. В силу этих причин исследование поведенческого аспекта ценностного управления зависит от степени выявления ценностной системы организации. Фезер Н. считает, что «ценности играют роль в определении того, какие цели являются привлекательными или отталкивающими».¹⁸⁷

В литературе не существует единого подхода к оценке ценностей, как основы поведения социально-экономических систем. Существуют и радикальные точки зрения на оценку ценностной среды. Например, Т. Фиджеральд¹⁸⁸ и его коллеги считают, что организационные ценности трудно выявить и вообще нельзя измерить. Сложность анализа организационных ценностей также заключается в отсутствии комплексных исследований именно этих объектов: большое число работ посвящено либо изучению культуры организаций, либо направлены на анализ ценностных ориентаций сотрудников. Обобщив накопленный исследователями опыт, представим методическую основу определения ценностей организации.

Исследование может базироваться либо на эмической (понимания), либо на объяснительной позиции. Сторонники первой утверждают, что ценности организации являются уникальными, требующими нестандартного исследования, в первую очередь, с помощью наблюдения и интервью, категорий и шкал. Объяснительная позиция стремится сравнить и противопоставить некоторые характеристики ценностей различных культур по стандартным измерениям, например, таким, как дистанция власти и др. На наш взгляд, эмическая позиция является более обоснованной.

¹⁸⁷ Шатене К. Психология ценностей. – Харьков: Гуманитарный Центр. 2021. С.109.

¹⁸⁸ Максименко А.А. Организационная культура: системно-психологические описания. – Кострома: 2003, с.125.

Основы ценностного управления организацией

Эмическая позиция должна конкретизироваться выбором подхода к исследованию. В сфере диагностики и изучения организационных ценностей можно выделить два основных концептуальных подхода:

– идиографический, «понимающий», или «интерпретирующий», подход, в основе которого лежит использование качественных методов;

– номотетический, формализованный, количественный подход, характеризующийся использованием различных стандартизованных опросников, с последующей обработкой результатов по специальным шкалам.

Идиографический (качественный) подход направлен на нахождение фактов, определяющих сущность ценностей, основан на применении неформализованных методов сбора информации: интервью, групповые дискуссии, включенное наблюдение, опросники.

Исследователи, работающие в рамках данного подхода, придерживаются интерпретационной парадигмы, базирующейся на использовании качественных методов оценки в то время, как количественные методики, являющиеся основой номотетического подхода, используются в рамках функционалистской парадигмы.

На наш взгляд, для получения более объективной оценки ценностей организации следует использовать интегрированный подход, основанный на сочетании качественных и количественных методов, что, позволит либо дополнить полученные результаты, либо сделает выводы более аргументированными.

Выбор подхода изучение организационной ценностной среды может быть реализован одной из трех основных стратегий рассмотрения ее ценностей, каждую из которых характеризует определенное исследование.

Холистическая стратегия предполагает глубокое «погружение» исследователя в ценностную среду и действие его в ней, как члена коллектива или консультанта. Данная стратегия реализуется с помощью полевых методов изучения, например, включенного наблюдения и т.д. Для изучения ценностей корпорации эффективно использование «модели клинического исследования», разработанной Э. Шейном. Отличительной особенностью модели является то, что сотрудники обеспечивают необходимой информацией исследователя добровольно. В процессе такого исследования имеется возможность задавать вопросы, ка-

сающиеся культурного анализа и определяющие направления дальнейшего изучения; причем поиск необходимых данных проходит совместно. Однако исследователь не ограничивается рассмотрением полученных в ходе интервью данных, он сам наблюдает за происходящим, может незаметно собирать информацию и проводить различные количественные оценки. Клиническая модель исходит из того, что понимание ценностной системы организации возможно лишь на основе активного взаимодействия с носителями исследуемой культуры.

Метафорическая или языковая стратегия предполагает изучение организационного слэнга, стереотипов общения, т.е. системы коммуникаций.

Работа в рамках данной стратегии по сбору и систематизации ценностей аналогична методам этнографической экспедиции:

- найти и проинтервьюировать носителей организационного сторителлена, характеризующего отношение к различным группам стейххолдеров;
- изучать выступления топ-менеджеров компании на совещаниях, в неформальной среде (цели, предмет споров, критики, оценки, слухи и пр.);
- вникать и анализировать семантику организационных коммуникаций, так как терминология характеризует «застывшие» ценности компаний;
- анализировать собранную информацию.

Этнографический подход базируется на том, что ценности могут быть дешифрованы путем достаточно продолжительного наблюдения, при минимальном контакте с носителями культуры.

Для получения информации в рамках данной стратегии проводится анализ текстовых документов с помощью контент-анализа, а также методов аналитической обработки и «свертывания» содержания информации для создания массивов вторичных документов. Свою специфику имеет информационный анализ текстов, содержащих информацию о ценностях, основанный на семиосоциопсихологической концепции социальной коммуникации. В ее основе – механизмы общения, формирующие создание текстов, несущих в себе необходимую информацию для анализа. Текст рассматривается как единица общения в определенной иерархии коммуникативно-познавательных программ, которые объединяются в единую систему.

Основы ценностного управления организацией

Коммуникативное взаимодействие, несущее ценности, может осуществляться эффективно лишь в том случае, если коммуниканты будут адекватно интерпретировать коммуникативные намерения, отраженные в тексте. Для изучения такого взаимодействия можно использовать метод информационно-целевого анализа текстов.

В этом методе тексту приписывается некоторая мера информативности. Первичная информативность характеризует потенциальную способность текста донести замысел и коммуникативное намерение до «потребителя». Вторичная информативность определяет способность конкретного текста служить источником получения тех сведений, которые необходимы его «потребителю».

Текст, рассматриваемый, как средство социальной коммуникации, характеризуется и как смысловая функционально-информационная целостность, и как результат мыслительной активности индивида, и как средство выражения избирательной коммуникативной направленности его создателя. В процессе создания текста, как образа коммуникативно-познавательной деятельности при формировании ценностной среды, авторский замысел приобретает конкретные формы; в текст заложиваются корпоративные ценности. Помощью текста реализуется оценочно-нормативная функция путем сравнения текстового материала, характеризующего реальное и нормативное состояние ценностной среды. Регламентирующая и регулирующая функции ценностной среды реализуются путем применения текста как индикатора и регулятора организационного поведения. Коммуникативная функция реализуется в процессе взаимодействия структурных элементов организации и ее партнеров.

На текстовую информацию ложится функция «исторической памяти», сохранения и создания ценностей компании. Анализ текстов может быть дополнен информацией, полученной в результате использования критериально-ориентированных тестов (или карты), которые появились на Западе - в 70-е годы, в России - в середине 80-х.

С помощью данных инструментов выявляются:

- ценностные слова, метафоры и образы, которые в сознании работников устойчиво связаны со сложившимися ценностями;
- образ времени организации, метафоры ее рождения, функционирования и изменений в цепочке прошлое - настоящее - будущее;
- происхождение ценностей.

Основные проблемы, которые могут возникнуть в этой ситуации, следующие:

- непонимание сотрудниками организации идей и ценностей лидерской группы;
- общий низкий уровень коммуникаций между сотрудниками в организации;
- отсутствие механизмов социализации;
- отсутствие системы трансляции ценностей организации;
- наличие большого количества субкультур, культурные конфликты между подразделениями.

Количественная стратегия предполагает использование опросов, анкетирования, интервьюирования и других методов, дающих количественную оценку конкретным проявлениям культуры. Для того, чтобы эти методы были эффективными, необходимо сформулировать вопросы (утверждения), таким образом, чтобы они, действительно, отражали базисные ценности, т.е. культуру, а не социальный климат в коллективе.

Стратегия может быть реализована с помощью репертуарного метода для выявления ценностей. Центральным для метода репертуарных решеток является понятие конструкта. Конструкт – «измерительный инструмент», с помощью которого можно давать суждения о явлениях мира, конструкт – это двухполюсная шкала, в рамках которой происходит процесс оценивания.

По существу, репертуарный метод является формализованным интервью, специально организованной беседой, позволяющей выявлять конструкты с помощью репертуарной решетки – специальной таблицы.

Второй аспект метода – приемы анализа полученных данных. В решетку предварительно заносятся элементы (подлежащие сравнению и обсуждению). В результате сравнения элементов решетки между собой образуются конструкты. Технология заключается в следующем.

1. Сравнить элементы (попарно).
2. Услышать ответ, переформулировать и записать его.
3. Сформулировать антоним формулировки, если удается определить лишь один полюс.
4. Оценить все остальные элементы с помощью шкалы, образованной противоположными формулировками конструктов, относя каждый элемент к тому или иному полюсу.

Основы ценностного управления организацией

5. Провести анализ решетки: подсчитать «веса» каждого конструкта, проранжировать конструкты, обсудить их применимость в компании.

Возможны более точные методы анализа: корреляционный анализ для выявления ценностей-синонимов, факторный/кластерный для выявления групп конструктов, выявление устойчивости и универсальности конструктов.

Применяемые в настоящее время методы исследования ценностей организаций представляют собой приемы, способы изучения данного явления, проявляющегося в деятельности компании. Наиболее важные и часто используемые теорией методы подразделяются на три группы.

Первая группа – общенаучные методы исследования, или подходы. Они отличаются непосредственной направленностью на изучаемый предмет, либо дают его специфическую интерпретацию, например, системный подход.

Системный подход к исследованию ценностей должен базироваться на их рассмотрении как системы, т.е. он ориентировать исследование на раскрытие целостности объекта изучения, и обеспечивать ее механизмы функционирования.

Вторая группа – методы, которые относятся к процедуре познавательного процесса, получившие название общелогических методов, не дающих специфической картины ценностей, например, анализ и синтез.

Третья группа – методы эмпирических исследований, целью которых является получение первичной информации о корпоративных ценностях.

Методы эмпирических исследований реализуются с помощью опросных методик, которые направлены на выделение приоритетных ценностей, характерных для определенного типа культуры. В основе данных методик, как правило, лежит принимаемая разработчиками «параметрическая», базирующаяся на сочетаниях двух параметров, типология культур и ценностей. Разработчики методики с помощью стандартных процедур создают опросник, количественно измеряющий степень выраженности каждого параметра. В результате обработки данных получаются два числовых значения, сочетание которых, например, определяет тип культуры. Примером данного метода явля-

ется оценка конкурирующих ценностей, разработанная К. Камероном и Р. Куинном. Методика позволяет построить профиль культуры организации, базируясь на «Рамочной конструкции конкурирующих ценностей». Ее авторы выделили и описали четыре наиболее часто встречающихся типа культуры организации: клановую, адхократическую, рыночную и иерархическую, каждому из которых соответствуют приоритетные ценности.

Проективные методы позволяют выявлять и описывать как осознаваемые, так и неосознаваемые атрибуты, с целью их ценностной интерпретации. Использование данных методов позволяет исследователю получить информацию, которую он при других условиях не мог бы собрать в связи с системой внутреннего контроля организации или опасениями работников, вызвать негативную реакцию руководства на их сотрудничество с консультантом. Среди наиболее распространенных проективных методов следует выделить метод незаконченных предложений и его различные модификации, методику «деловые ситуации» и др.

Для эмпирического изучения базовых ценностей необходимо отобрать конечный и достаточно компактный список базовых ценностей. Имеется два различных и одновременно взаимно дополняющих друг друга подхода, которые полезны для решения сложной задачи составления списка базовых для данной культуры ценностей. Первый опирается на проективные методы, например, использование метода неоконченных предложений, сочинений типа «автобиография будущего».

Второй подход основывается на предположении, что можно составить большой конечный список слов, куда заведомо войдут все базовые для данной культуры ценности. Этот подход, несмотря на выверенные процедуры сокращения списка до размеров, пригодных для тестирования, используется не часто. При использовании отмеченных методов необходимо соблюдать принципы эквивалентности.

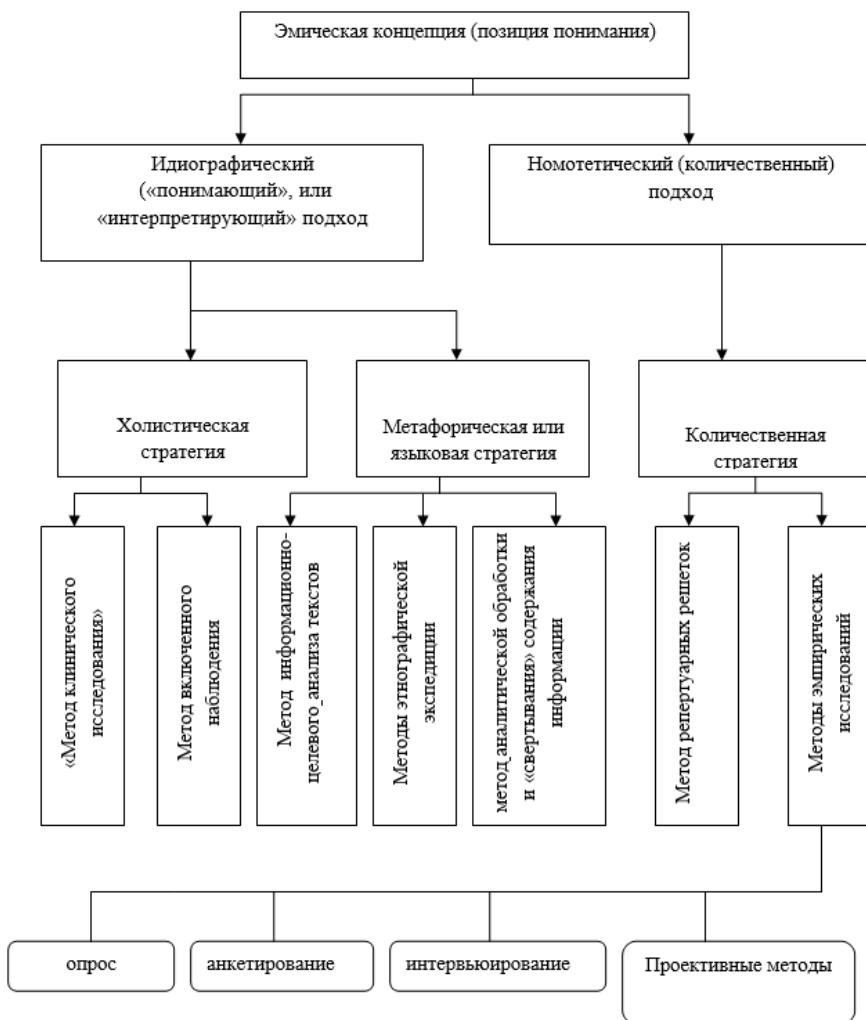


Рис. 10. Методические основы исследования поведенческого аспекта ценностного управления.

Предметная эквивалентность учитывает равноценность единиц измерения с точки зрения их важности для исследования.

Измерительная эквивалентность должна учитываться при разработке инструментария сбора данных. При этом следует обращать особое внимание на то, чтобы одни и те же вопросы не давали расхождений в их понимании в различных социально-культурных группах.

На процессуально-временную эквивалентность следует обращать внимание при изучении закономерностей, касающихся социальных результатов того или иного процесса. Здесь важно определить эквивалентность ситуации в различных социально-культурных пространствах, исследованных в разные промежутки времени.

Для повышения объективности результатов выявления организационных ценностей следует использовать комбинацию различных подходов (рис. 10), позволяющих повысить уровень достоверности данных.

Рост значения изучения организационных ценностей, как основы выбираемого поведения, является результатом усложнения и непредсказуемости внешнего окружения, в котором оказываются социально-экономические системы в современных условиях. Таким образом, по мере усиления давления конкуренции и внешних изменений на организацию все отчетливей проявляются основные ценности, моделирующие ее поведение.

9. ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ЦЕННОСТНОЙ ПАРАДИГМЫ

Стандарт ИСО 9000:2001 (п.3.4.1) определяет процесс, как «совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих действий, преобразующих входы в выходы, представляющие ценность для потребителя».¹⁸⁹ В этом контексте под процессом можно понимать любую деятельность, использующую любые ресурсы для преобразования элементов на входе в элементы на выходе, причем для устойчивого функционирования следует отметить, что на выходе элемент должен представлять ценность для определенных заинтересованных сторон. Как отмечает Ю.Г. Учитель, «процессный подход представляет собой динамической мышление, способ видения, включающий в себя системный, целевой, ситуационный, функциональный, синергетический методы.»¹⁹⁰

Процессный подход следует применять при исследовании взаимодействия различных участников, начиная от цепочки «производитель – потребитель», и заканчивая сложными сетевыми, многоаспектными связями. Именно процессный подход может выступать инструментом координации действий участников взаимоотношений. Такой подход позволяет рассматривать множество элементов отношений, связанных между собой материальными, информационными и эмоциональными потоками.

Одним из требований к процессному подходу является соблюдение принципа пространственной и временной согласованности, на основе которого необходимо формировать условия для создания совместной компетенции по приращению ценности у всех участников взаимодействия. С учетом этого следует признать, что развитие ценностного управления призвано дополнить теорию ключевых компетенций Г. Хамела и К. Прахалда, которые должна иметь компания, чтобы обеспечить приращение ценности у других участников взаимодействия. В современных условиях в состав ключевых компетенций

¹⁸⁹ ГОСТ Р ИСО 9000:20001. Система менеджмента качества. Основные положения и словарь. Госстандарт России. – М.: ИПК «Изд. стандартов», 2001.

¹⁹⁰ Учитель Ю.Г. Разработка управленческих решений. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007, с.55.

входят не только знания, умения, способности, опыт, но и поведенческий фактор. Нельзя не согласиться с Т. Дюраном, считающим, что недооценивание данного фактора приводит к экономическим и социальным потерям. Высокий уровень отношений между человеческими ресурсами трансформируется в ключевую компетентность компании, которая влияет на осуществление взаимодействий между участниками. Эффективность взаимодействий зависит от ценностной основы участников, их компетенций, культур и коммуникативных навыков.

Именно высокая репутация и наличие доверительных отношений между участниками отношений в условиях ценностного управления начинают выступать ключевыми компетенциями. Необходимо понимать, что ключевые компетенции – это те, которые могут трансформироваться в реальные выгоды по приращению ценности взаимодействующих сторон. Организация вступает во взаимодействие только при условии, что взаимоотношения будут способствовать наращиванию создаваемой ценности.

Базируясь на определении процессного подхода, согласно которому управление есть непрерывная серия взаимосвязанных действий или функций, процесс развития ценностного управления можно представить, как совокупность непрерывных, последовательно выполняемых действий по формированию, поддержанию и усилению ценностного единства участников бизнес-системы. Эти действия можно описать, используя основные функции управления. Автор процессного подхода Файоль А. считал, что «управлять означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать»¹⁹¹.

9.1. Особенности планирования в условиях ценностного управления

Рассмотрим более подробно каждую из них. Исходным пунктом процесса выступает планирование. А. Файоль писал: «Управлять – это предвидеть, а предвидеть – это уже почти действовать.»¹⁹²

С точки зрения развития ценностного управления, планирование предполагает ответы на следующие вопросы:

– какова современная ценностная основа взаимодействия участников;

¹⁹¹ Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Магистр, 2014, с.90.

¹⁹² Основы менеджмента / под ред. Ковалева В.И. – М.: Магистр, 2008, с.193.

Основы ценностного управления организацией

- в каком направлении следует трансформировать ценности, чтобы реализовать стратегию;
- какие ценностные несоответствия могут возникнуть;
- что следует предпринять и какие ресурсы для этого потребуются, чтобы повысить ценностную согласованность участников взаимодействия.

Планирование в рамках ценностного управления должно базироваться на следующих принципах:

- единства, предполагающем системный характер и обеспечивающем увязку всех участников взаимодействия;
- участия, тесно связанным с предыдущим, который указывает, что участником планирования становится каждый партнер взаимодействия;
- непрерывности, данный принцип обращает внимание на постоянное изменение внешних предпосылок ценностного управления;
- гибкости, принцип связан с предыдущим и заключается в необходимости изменения ценностной структуры с целью повышения адаптивности участников взаимодействия.

Для реализации планирования в условиях ценностного управления необходимо обосновать его тип. На наш взгляд, данный тип управления не позволяет базироваться

- на реактивном планировании (нацеленном на прошлое) – это приведет к ценностному конфликту и уменьшению гибкости;
- инактивном (приспособливающемся к настоящему) – это грозит потерей положения социально-экономической системы в будущем;
- использование преактивного планирования (ориентированного на будущее) чревато игнорированием современного состояния среды, забвением исторических традиций, снижением эффективности текущего управления.

Наиболее подходящим типом с учетом специфики ценностного управления, по нашему мнению, является интерактивный тип, объединяющий достоинства всех вышеперечисленных:

- от реактивного типа в него включаются такие черты, как: сохранение традиций, историческая преемственность;
- от инактивного типа: постепенность изменений, повышение лояльности за счет усиления ценности взаимодействий;
- от преактивного типа: адекватная оценка внешней среды, ориентированность на будущее.

Интерактивное планирование в условиях ценностной парадигмы должно обладать следующими основными чертами:

- основываться на принципе соучастия;
- ориентироваться на проектировании будущего социально-экономической системы с учетом исторической ретроспективы, учитывая ее систему взаимодействия.

Несмотря на то, что, данный тип использовать сложно, развитие ценностного управления, по нашему мнению, должно строиться именно на его применении. Ценностное управление носит стратегический характер, поэтому должно быть тесно увязано с реализуемыми стратегиями. Функционирование в организации требует адекватной стратегии ценностного управления, ориентированной на определенный круг ценностей и характеризующейся определенным уровнем ценностных параметров.

Реализация ценностной концепции, по нашему мнению, требует принципиально нового подхода к проблеме управления и установлению развитию взаимодействия со всеми участниками отношений. Суть нового подхода будет заключаться в том, что социально-экономические системы станут функционировать, учитывая не только экономическую целесообразность, но и ценностные запросы всех участников взаимодействия. В основу планирования взаимодействия в условиях ценностного управления должен быть положен механизм ценностной синхронизации, призванный обеспечить ценностное соответствие организаций и участников взаимодействия.

В. Фредерик подчеркивал, что «только формирование соответствующих организационных механизмов, процедур, подходов и моделей поведения в своей совокупности может означать, что компания приобретает способность в той или иной степени реагировать на воздействие общества. Важную роль в эффективности восприимчивости к общественным нуждам и ожиданиям имеют организационная структура иправленческие компетенции».¹⁹³ Подобный подход сможет способствовать росту эффективности принимаемыхправленческих решений.

Развитие ценностного управления накладывает отпечаток на традиционные подходы к стратегическому управлению.

¹⁹³ Frederick W. Moving to CSR-4: what to pack for the trip. Business and Society, 1998.p.154-155.

В условиях возрастание роли ценностного управления необходимо кроме традиционных управленческих конструкций: видения, миссии разрабатывать концепцию, основное предназначение которой определить ценностное основание деятельности организации. Если видение представляет собой описание того, где должна оказаться социально-экономическая система через определенный временной промежуток, а миссия дает общую характеристику предназначения компании, то назначение концепции – определить основные направления функционирования СЭС в стратегической перспективе с учетом процесса наращивания ценности. Концепция – это документ, содержащий направления, приоритеты и технологии развития объекта, способствующие наращиванию ценности, создаваемой в организации. Отправной точкой является постулат, что достижение устойчивого, значимого результата функционирования – это грамотно организованное взаимодействие, основанное на ценностной согласованности.

В данном документе следует не просто описать экономическое содержание создаваемой ценности, но и подробно рассмотреть, каким образом продукт деятельности компании будет способствовать наращению ценности у участников взаимодействия. Следует исходить из многомерности понятия «ценность», состоящей из таких составляющих, как:

- функциональная ценность;
- социальная ценность;
- эмоциональная ценность;
- когнитивная ценность.

Для этого необходимо исследовать мотивы и интересы, которые преследуют организация и ее заинтересованные стороны. Следует быть готовым к тому, что истинные интересы участников могут различаться, поэтому следует постараться найти консенсус, позволяющий прийти к единому пониманию приоритетов интересов с учетом мнения всех партнеров. Сравнительная оценка важности различных участников для развития объекта помогает переосмыслить массив истинных интересов участников. При определении стратегических целей развития организации между партнерами следует добиться определенного уровня доверия, позволяющего рассчитывать, что взаимодополняющие интересы будут способствовать повышению конкурентоспособности организации.

Любая стратегия социально-экономической системы должна обеспечивать масштабирование ценность, т.е. определять стратегические ориентиры взаимодействия, как с внешними, так и с внутренними стейкхолдерами, направленные на усиление уровня ценностного основания бизнеса. На этапе разработки стратегической концепции ценности следует четко понять:

- какие группы заинтересованных сторон в стратегической перспективе будут оказывать решающее влияние на деятельность организации;
- каковы их ожидания и ценностные запросы;
- как организация может способствовать приращению ценности у партнеров;
- насколько устойчивы связи социально-экономической системы с партнерами.

Для этого следует провести оценку процесса создания ценности, выявить возможные точки роста, определить, какие аспекты ценности в процессе взаимодействия еще не удается реализовать. Данные аспекты, разрабатываемые на этапе планирование, должны сформировать понимание ценностных запросов акторов внешней среды к организации. Для удовлетворения этих запросов социально-экономическая система должна найти адекватные способы, таким образом, процесс стратегического планирования создания ценности перемещается в плоскость самой организации.

Планирование в рамках ценностного управления должно базироваться на результатах ценностного аудита и стратегическом направлении развития организации. Для достижения стратегических целей необходимо оценить уровень стратегического соответствия ключевых ценностей микросреды и стратегических запросов со стороны внешних участников взаимодействия. Несоответствие должно быть ликвидировано за счет разработки и дальнейшей реализации стратегий ценностного управления, направленных на усиление существующих ценностей (стратегии усиления), на внедрение новых ценностей (стратегии запуска), на исключение из ценностного пространства организации «ненужных» ценностей (стратегии исключения).

Исходным инструментом для обеспечения ценностной синхронизации должен выступать ценностный профиль, фиксирующий ценностные запросы акторов внешней среды (внешний контур), и

Основы ценностного управления организацией

ценностную систему социально-экономической системы, элементы которой должны быть приведены в ценностное соответствие с запросами, (внутренний контур), как отправной точки для создания ценностной основы взаимодействия, базирующейся на ценностях взаимодействия, которые, как указывалось ранее, строятся на «отношении между представлением субъекта о том, каким должен быть оцениваемый объект, и самим объектом. Если объект соответствует предъявляемым к нему требованиям, он считается позитивно ценным.»¹⁹⁴, следовательно, создаются условия для продолжения взаимодействия, длительность и позитивный характер которых должны привести к формированию лояльного отношения между участниками и усилению доверия, выступающего основанием для создания отношенческого капитала.

Организация должна проводить мониторинг активных участников взаимодействия, определять причины разрыва отношений с ними, если таковые имели место; оценивать ценность взаимоотношения с позиции приращения отношенческого капитала, определять трансформацию ценностных запросов, уровень удовлетворения эмоциональной и когнитивной ценности акторов внешней среды. При разработке стратегической концепции ценности по отношению к активным клиентам следует стремиться к увеличению уровня их ценностной удовлетворенности. Следует понимать, что увеличение приращения ценности для активных партнеров, в первую очередь, потребителей, может способствовать привлечению новых участников для установления взаимоотношений.

9.2. Функция организовывания в условиях ценностного управления

Для реализации стратегических направлений управления взаимодействием необходимо осуществить функцию организовывания, ориентированную на поддержание организационной деятельности по реализации целей. Анри Файоль в своей книге «Общее и промышленное управление» предложил следующее определение этого

¹⁹⁴ Ивин А.А. Ценность // Философия, энциклопедический словарь. – М.: 2004, с.968.

понятия: «организовывать значит построить двойной организм предприятия - материальный и социальный.»¹⁹⁵

Организовывать – это значит создавать необходимые организационные условия для реализации намеченных мероприятий по преобразованию ценностной системы, соблюдая следующие принципы:

- принцип единства ценностей (в рамках ценностного управления все подразделения должны добиваться ценностного единства социально-экономической системы, отвечающей ценностным запросам акторов, чтобы не допустить появления ценностной конфронтации с участниками взаимодействия);
- принцип дисциплины (строгое следование единым этическим нормам, обязательным для соблюдения всеми сотрудниками СЭС);
- принцип требовательности (поведение всех сотрудников организации подчиняется единым ценностям, отвечающим ценностным запросам акторов внешней среды).

Организационная деятельность в рамках ценностного управления должна состоять из следующих организационных процессов:

- процессов формирования, представляющих собой построение единой ценностной системы, способствующей ценностной интеграции с участниками взаимодействия;
- процессов рационализации, обеспечивающих уточнение функций различных участников взаимодействия при осуществлении ценностного управления;
- процессов функционирования, которые предполагают проявление организационной активности субъектов управления по поддержанию устойчивости процесса создания ценности.

Формирование и регулирование данных организационных процессов в рамках ценностного управления, с нашей точки зрения, должны базироваться на организационном механизме – коньюгации, впервые описанном А.А. Богдановым¹⁹⁶.

Коньюгация – соединительный процесс, основанный на сотрудничестве элементов, в данном случае участников взаимодействия, с тремя возможными результатами: предельная совместимость

¹⁹⁵ Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Магистр, 2009, с.10.

¹⁹⁶ А. А. Богданов. Текнология: всеобщая организационная наука. Издание третье, заново переработанное и дополненное. – М.: 1989. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://gtmarket.ru/laboratory/basis/5909> (дата обращения: 11.08.2023).

Основы ценностного управления организацией

(ценностная совместимость участников взаимодействий), предельное противостояние (ценностная конфронтация участников взаимодействия), комбинирование (изменение ценостной системы организации под воздействием ценностных запросов участников).

Организационная деятельность в рамках ценностного управления направлена на осуществление перехода из современного состояния ценостной системы социально-экономической системы в намеченное стратегическое состояние, обеспечивающее наибольшее удовлетворение ценностных запросов участников взаимодействия. Если ценностные системы не имеют общих элементов, т.е. необходимо осуществить стратегию «запуска», организация имеет возможность, либо сразу осуществлять переход к новой ценостной системе – ценостной трансформация, базируясь на механизме ингрессия, или на процессе культурной аккумуляции (добавление новых ценностей). Следует понимать, что процесс трансформации – это достаточно длительный процесс, однако, игнорируя ценностные запросы акторов внешней среды, социально-экономическая система может потерять ряд участников отношений, что, безусловно, скажется на ее уровне конкурентоспособности и устойчивости функционирования.

В случае, если ценностная система организации и ценностные запросы акторов согласованы, необходимо реализовывать стратегию усиления, направленную на повышение уровня синхронности ценностей участников взаимодействий. Осуществление данных процессов основано на культурной диффузии (проникновение ценностей одной культуры в другую), и основном ее свойстве – селективности (принятие одних ценностей при полном игнорировании других).

Учитывая, что в современных условиях происходит трансформация понимания сущности объекта управления, при осуществлении функции организовывания в условиях ценностного управления следует исходить из сетевого характера взаимоотношений между организациями.

Между организацией и акторами внешней среды существуют «сетевые» отношения, и через такие сети, не только стейкхолдеры взаимодействуют между собой, создавая альянсы и «группы интересов», но и организации, взаимодействуя со своими стейкхолдерами, оказывают влияние друг на друга. Такие связи могут оцени-

ваться социально-экономической системой либо как положительные, либо как отрицательные. Сетевая модель позволяет более точно оценить стратегические потребности компаний и соответствующим образом разрабатывать стратегические альтернативы. В конечном итоге, она может позволить компании найти более действенные пути повышения конкурентоспособности.

Идеолог сетевого подхода М. Кастельс доказал, что на современном этапе развития мир столкнулся с новой реальностью – множеством организаций, объединенных сетями и информацией, которая требует новых подходов к управлению. М. Кастельс показывает, что сеть превращает отдельную социально-экономическую систему в один из узлов сети, «фактически операции она ведет с другими фирмами: не только с сотнями и тысячами субподрядных и вспомогательных предприятий, но с дюжинами относительно разных партнеров, с которыми в одно и тоже время сотрудничают и конкурируют, в этом мире, друзья и враги идентичны»¹⁹⁷.

Р. Родс¹⁹⁸ обращает внимание на то, что сетевые структуры изменяют технологии управления и выделяет следующие важнейшие характеристики сетевых структур:

- 1) взаимозависимость между организациями;
- 2) взаимодействие между членами сети обусловлено потребностью в обмене ресурсами и согласовании целей и общих намерений;
- 3) взаимодействие между членами сети должно строиться на взаимном доверии и регулироваться правилами, разрабатываемыми всеми участниками.

«Сети – это стабильные модели непосредственного взаимодействия между людьми; институты – это правила, посредством которых такие взаимодействия совершаются, а доверие – это ожидание, что другие будут действовать в наших интересах.»¹⁹⁹

Таким образом, в условиях развития ценностного управления следует говорить о необходимости перехода от механистических

¹⁹⁷ Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура. – М.: 2000. с.167-168.

¹⁹⁸ Rhodes R. The governance narrative: key findings and lessons from the ESRC's Whitehall programme. Publ. administration. – L., 2000. Vol. 78, N 2. P. 346.

¹⁹⁹ Неформальная экономика: Россия и мир. / под ред. Шанина Т. – М.: Логос, 1999, с.396.

Основы ценностного управления организацией

структур к гибким организационным формам, от централизованных организаций к сетевым моделям взаимодействия.

Развитие организационной экологии, потребовало при рассмотрении функционирования объектов использовать принцип «коллективной рациональности», что сделало ошибочным рассмотрение деятельности отдельно взятой организации, в отрыве от «популяции», к которой этот объект принадлежит. Учитывая, что организации начинают выступать участниками бизнес-систем, в составе которых взаимодействуют длительный период множество агентов, связанных определенными отношениями, следует говорить о развитии межорганизационного взаимодействия.

При изучении межорганизационных сетей в качестве узлов следует рассматривать формально независимых участников, вынужденных координировать свои действия для достижения поставленных целей. При этом следует понимать, что в современных условиях взаимодействие участников носит многоаспектный характер и различается, как по содержанию – информационное, эмоциональное и др., так и по длительности и силе связей.

В силу этих причин М. Грановеттер утверждал, что все экономические действия связаны с социальными аспектами, которые можно понять, если учитывать «встроенность» акторов в социальную структуру.²⁰⁰

Взаимодействия между участниками ценные тем, что позволяют им использовать и развивать собственные ресурсы за счет связывания их с мобилизованными ресурсами партнеров. Межорганизационные взаимоотношения дают возможность организациям наращивать ценность за счет использования предложений других участников. В силу этих причин для организации эффективной системы взаимодействий следует базироваться на системном подходе, позволяющем исследовать все типы взаимоотношений организации с разными партнерами одновременно.

В силу этих причин необходим переход от рассмотрения единичных отношений к системе связей, возникающих при взаимодействии участников, таким образом, для организации устойчивого

²⁰⁰ Granovetter M. Economic action and social structure. The problem of embeddedness. American Journal of Sociology, 1985. Vol.91, No.3, p.481-510.

функционирования объекта следует осуществить переход к управлению портфелем взаимоотношений, т.е. комплексом всех видов отношений, возникающих в процессе функционирования организации с различными акторами внешней среды.

Портфель взаимоотношений определяет разработку совместных программ развития взаимодействия между организациями: обмен информацией, обучение персонала и т.д. Портфельные исследования выступает важным элементом стратегического анализа, необходимого для разработки стратегии. Базируясь на портфельной теории, становится возможным распределить ограниченные ресурсы наиболее оптимально с целью максимизации приращения ценности для участников взаимоотношений. Организация управления совместной деятельностью позволяет добиться согласования интересов и действий участников.

Управление взаимодействием, базирующееся на системе ценностей, способствует формированию климата сотрудничества между участниками отношений. Организация управления, способствующая формированию доверительных отношений между участниками, призвана снизить издержки на мониторинг и контроль, способствовать капитализации отношений и формированию социального капитала. Поэтому создание специальных структур и методов для управления взаимодействием – это очень важная организационная задача. Способы взаимодействия и надежность взаимосвязей влияют на величину ценности, создаваемой участниками отношений. При грамотной организации взаимодействия совместное приращение ценности больше ценности, которые получили бы участниками при нарушении системы взаимодействий.

9.3. Роль мотивации в условиях ценностного управления

Мотивация – важная функция ценностного управления. Процесс мотивации является очень сложным, не вписывающимся ни в одну из существующих теорий, в рамках ценностного управления мотивация должна обеспечить выбор участниками взаимодействия модели поведения, базирующейся на синхронизации их ценностных систем.

Ценности обладают способностью порождать эмоции, а, следовательно связаны с категорией «мотив». Ценность, выполняя функ-

Основы ценностного управления организацией

цию мотива (функцию смыслообразования, побуждения к установлению отношений), не сводится к нему. Ценностный выбор организации является результатом осознания мотивообразующих ценностей участников взаимодействия. Если организация понимает и принимает ценностные запросы участников взаимоотношений, то запускается механизм ценностной синхронизации, позволяющий выстроить адекватную ценностную систему организации.

Каждый участник отношений имеет определенный интерес, который побуждает совершать определенные действия. В результате совершения таких действий складываются различные отношения.

Поведение системы под влиянием интереса, ориентируется на получение выгоды, однако, получение выгоды становится возможным лишь при условии выполнения определенных моральных установок, которые являются важными для социально-экономической системы. Под воздействием ценностей формируются мотивы, выступающие причинами совершения определенных действий, связанных с выбором участником взаимодействий и вступления в определенные взаимоотношения с членами экосистемами. По нашему мнению, следует согласиться с исследователями, которые придерживаются позиции, что высшим типом является поведение, основанное на ценностях.²⁰¹ Как было выявлено ранее, ценности характеризуются как абстрактные, психические образования, т.е. рассмотрение ценностей без эмоционального компонента не представляется возможным. Это имеет и семантическое доказательство: слова «мотив» и «эмоция» происходят от одного корня – «motere» - двигать. Эмоции тесно связаны с ценностным восприятием мира, и именно они представляют собой движущую силу поступков людей для достижения целей, а мотивы стимулируют восприятие и совершение определенных действий.

В условиях ценностного управления необходимо основываться на символической теории ценностей, с которой в 60-х гг. выступил Людвиг фон Берталанфи. Символическая теория ценностей исходит из того, что объекты воспринимает окружающий мир через

²⁰¹ Социология управления / под ред. Башмакова В.И. – М.: ЮРАЙТ, 2013, с.182.

призму своих ценностей, которые свободно выбираются участниками, ориентирующимся на систему символов, присущих данному обществу или социальной организации.

Символическая теория ценностей апеллирует к социальной организации людей с присущей ей системой нравственных норм и моральных предписаний. Таким образом, базируясь на данной теории, менеджеры могут создавать систему воздействия на сотрудников путем пробуждения в них определенных мотивов.

Мотивация – результат многоступенчатого взаимодействия потребностей организации или человека и способных удовлетворять их стимулов, а также ситуации, в которой осуществляется достижение стимула. В силу этих причин можно выделить три способа мотивации:²⁰²

- нормативная мотивация – побуждение к определенному поведению посредством идеально-психологического воздействия: убеждения, внушения, информирования, психологического заражения;
- принудительная мотивация - основывается на власти и угрозы ее применения для благосостояния сотрудника, удовлетворения его потребностей;
- стимулирование (ситуационное влияние) - воздействие не непосредственно на личность, а на внешнее обстоятельства с помощью стимулов, побуждающих сотрудника к определенному поведению.

Следует обратить внимание, что в условиях развития ценностного управления необходимо сформировать определенную мотивационную структуру участников взаимодействия, т.е. развить и усилить определенные желательные мотивы действий, которые будут направлены на поддержание ценностной системы, наилучшим образом отвечающей ценностным запросам участников. Этот тип мотивирования требует от организации затраты больших усилий и определенного времени.

Необходимо помнить, что изменение ценностной основы сотрудника в большей степени осуществляется за счет использования неявных стимулов, реакция на которые, зачастую, не поддается сознательному контролю, например, использование различных обрядов или организационных коммуникаций.

²⁰² Пугачев В.П. Управление свободой. – М.: Ленанд, 2017, с. 22.

Основы ценностного управления организацией

В условиях рыночной экономики нельзя забывать о значении материальных стимулов. «Люди – основной капитал компании, остается пустой фразой, если отсутствуют материальные стимулы.»²⁰³ Однако, не следует забывать, что лояльность сотрудников нельзя купить с помощью материальных стимулов. Поэтому перед организацией стоит сложная задача нахождения адекватных стимулов, способствующих появлению соответствующего типа поведения сотрудника. Концептуальной основой в этом случае выступает теория Джона Б. Уотсона: любое поведение можно описать в терминах стимулов и реакций. В соответствии с данной теорией: правильный выбор стимула – гарантия адекватной ответной поведенческой реакции. В условиях ценностного управления возрастает значение теории подкрепления, основное содержание которой описывается цепочкой: стимул – реакция – последствия – будущая реакция. Необходимо находить такие стимулы, которые формировали бы определенное поведение в процессе взаимодействия.

В условиях ценностного управления получило развитие концепция «well-being», способ создания психологического комфорта, который придает чувство психологической безопасности, повышающей желание результативно выполнять выданные задания, допускать «доброСостные ошибки», связанные с проявлением инициативы и желания идти на риск. Для выстраивания эффективного взаимодействия с сотрудниками следует учитывать три основные аспекта воздействия:

- физическое здоровье;
- ментальное здоровье;
- материальное здоровье.

Основным результатом грамотно выстроенной системы мотивации, которая воздействует на модели поведения участников взаимодействия, в условиях ценностного управления, выступает показатель удовлетворенности. Под удовлетворенностью понимается эмоциональная оценка результата осуществления взаимодействия участниками. В случае, если ценностная основа взаимоотношений является результатом успешного осуществления механизма ценностной синхронизации, участники испытывают удовлетворение, о чем свидетельствует их же-

²⁰³ Заман А. Репутационный риск: управление в целях создания стоимости. – М.: Олимп-Бизнес, 2008, с.11.

ление продолжить взаимодействие, и наоборот, если не удалось осуществить ценностную согласованность запросов и ответной реакции со стороны организации - создателя исходной ценности.

Устойчивость функционирования социально-экономической системы зависит от развития доверительных отношений между участниками взаимодействий.

9.4. Особенности контроля в условиях ценностного управления

Для определения уровня достижения поставленных целей необходимо осуществлять контроль. Данная функция ориентирована на подведение итогов реализации управленческого цикла в рамках ценностного управления, определения достижения ценностной синхронизации участников взаимодействия и базируется на следующих частных принципах контроля:

- всеобъемлемости; система контроля пронизывает весь ценностный контур по цепочке: акторы внешней среды – социально-экономическая система – сотрудники;
- централизованности: преобразование ценностных потоков в процессе взаимодействия должно находиться в ведении высшего уровня управления;
- стратегической направленности: контроль должен оценить уровень трансформации ценностной среды организации, необходимый для реализации ценностных запросов участников взаимодействия;
- непрерывности: отслеживание уровня осуществления механизма ценностной синхронизации и разработка корректирующих мероприятий являются постоянным процессом;
- гибкости: контроль должен быть построен на использовании различных оценочных процедур и разработке различных корректирующих технологий.

Система контроля характеризуется целенаправленностью. Основным объектом контроля в условиях ценностного управления выступает механизм ценностной синхронизации. Контроль базируется на результатах осуществления функций планирования и организации, поскольку именно реализация этих функций позволяет определить оценочные стандарты.

Процесс контроля включает следующие этапы:

- конкретизация оценочных нормативов (стандартов);

Основы ценностного управления организацией

- сопоставление фактических результатов с нормативными, установленными при планировании;
- выработка и предложение практических корректирующих рекомендаций.

Оценочные нормативы в рамках ценностного управления представляют собой стандарты двух уровней: общесистемный (уровень участников взаимодействия), характеризующий уровень ценостной согласованности с акторами внешней среды, и индивидуальный, определяющий уровень преобразования ценностных ориентаций сотрудника.

Сложность оценки заключается в том, что оценка ценностной системы не поддается количественному выражению напрямую, поэтому необходимо найти ее косвенное выражение через другие показатели, однако, следует учесть, что их величина не всегда в полной мере отражает получение результата, связанного со стратегиями ценностного управления.

Оценка взаимодействия при осуществлении контроля должна фиксировать внимание на трех элементах:

- накопленный опыт по установлению и поддержанию взаимодействия;
- чувства (эмоциональная составляющая взаимоотношений);
- поведение участников (прогноз будущей реакции заинтересованных групп по отношению к участникам взаимоотношений).

Осуществление контроля следует выстраивать на основе мониторинга системы взаимоотношений между социально-экономической системой и акторами внешней среды, для этого следует отслеживать состояние показателей, рассмотренных ранее (рис. 11)



**Рис.11. Показатели мониторинга
уровня взаимодействия между участниками**

Характеристика уровня отношений не может быть полной, если не исследовать уровень установившегося доверия, как главного результата, который должен быть достигнут при взаимодействии между участниками.

Доверие возникает в том случае, если социально-экономическая система и ее элементы в своем поведении придерживаются определенных ценностей, отвечающих ценностным запросам внешней среды: честность, ответственность, справедливость, способность к сотрудничеству, взаимная обязательность, социальная привязанность и др., вследствие чего ее поведение для участников сети становится предсказуемым, т.е. возрастает их уверенность в добросовестности партнера. Доверие возникает к тем участникам взаимодействия, которые в своих действиях учитывают интересы заинтересованных групп, и чья ценностная система позволяет дать адекватный ответ на ценностные запросы акторов внешней среды.

На этапе контроля в процессе ценностного управления следует использовать двухмерное определение, которое включает профессионализм и нравственную ответственность партнера [Bidault, Jarillo, 1997; Sako, 1992; Blomqvist, 1997; Seppanen et al., 2007].

Доверие к профессиональному партнеру (*competence-based trust*) – уверенность в том, что он обладает необходимыми компетенциями и сможет обеспечить надлежащее качество. Профессионализм включает в себя оценку технических и управленческих компетенций, навыков и технических возможностей партнера [Sako, 1992; Blomqvist, 1997].

Доверие к нравственной ответственности (*moral trust*) партнера – это уверенность в том, что он не обманет, если у него появится такая возможность. Нравственное, или моральное доверие основано на ожидании добросовестного поведения со стороны партнера (в терминологии О. Уильямсона).

Доверие и эмоции являются ключевыми факторами формирования репутации, уровень которой необходимо постоянно отслеживать. Именно репутация характеризует качество взаимоотношений с заинтересованными группами. Социально-экономические системы должны выстраивать репутацию, управляя тремя «Р» (performance, policy, perception – результаты работы, политика и восприятие) и тремя «Т» (truth, transparency, trust – правдивая информация, прозрачность и доверие). Для этого управление следует

перестроить с модели – «решать, объявлять, защищаться» на модель – «слушать, учиться, участвовать».²⁰⁴

Репутация создается с течением времени через повторяющиеся взаимодействия, поэтому на формирования данного показателя оказывает влияние возраст, история развития и поведенческие тенденции организации. Организационная память выступает важным инструментом усиления процессов взаимодействия, как с внешними участниками взаимодействия, так и с внутренними. Когда организационная память исчезает, способность социально-экономической системы воспринимать новое и развиваться теряется, наступает организационная амнезия, что ведет к утрате организационного знания, снижению репутации и потере доверия, не говоря уже о снижении экономической результативности деятельности. Поэтому следует контролировать процесс сохранения, наращивания и передачи организационного знания и исторической памяти внутри социально-экономической системы.

Для оценки уровня репутации предлагается определять коэффициент репутации, в основе которого лежит исследование более двадцати признаков:

- качество продукции;
- уровень управления;
- социальная ответственность;
- уровень социальной нравственности организации;
- лидерство и т.д.

Наиболее важной составляющей оценки репутации выступает нравственный уровень человеческих ресурсов организации, от которого напрямую зависит уровень удовлетворенности заинтересованных групп, вступающих во взаимодействия с организацией. Соблюдение моральных принципов сотрудниками организации влияет на финансовые результаты деятельности; именно поэтому при осуществлении контроля в условиях развития ценностного управления следует подвергать исследованию такие показатели, как:

- случаи нарушения трудовой дисциплины сотрудниками, в т.ч. совершение неэтичных поступков;
- уровень текучести персонала;
- средний стаж работников в данной организации;

204 Заман А. Репутационный риск: управление в целях создания стоимости. – М.: Олимп-бизнес, 2008, с. 114.

- уровень удовлетворенности сотрудников;
- уровень профессионализма сотрудников;
- уровень развития сотрудников (затраты на обучение, уровень саморазвития, результаты аттестации и т.д.)

Важным объектом контроля выступает уровень доверия внутри самой организации. Недостаток доверия между членами организации выступает барьером на пути повышения результатов деятельности организации, вызывает конфликты, снижает ценностное единство. Следует помнить, что руководство и сотрудники связаны между собой психологическим контрактом, подразумевающим сумму взаимных ожиданий сторон. В случае нарушений условий психологического контракта, нереализованные ожидания способствуют появлению чувства несправедливости, что ухудшает психологический климат, снижает степень удовлетворенности сотрудников, и может привести к появлению нравственной нечистоплотности. В силу этих причин социально-экономическая система должна оценивать степень доверия и ответственности сотрудников по отношению к ней. Необходимо отслеживать прошлые действия и уровень взаимоотношений, существовавший ранее, выявить причины снижения доверия и предпринять попытки по их устранению.

9.5. Координация в условиях ценностного управления

Координация выступает связующей функцией процесса ценностного управления, обеспечивающая его бесперебойность и непрерывность.

Для выполнения этой функции используются процедуры принятия управленческих решений, устанавливающие процедуры взаимодействия между подсистемами системы управления, обеспечивается единство и согласованность всех стадий процесса управления. Получение запланированных результатов требует активного вмешательства и оперативное устранение возникающих в процессе отклонений. Координация выражается в коммуникативных процессах.

Развитие сетевых отношений делает невозможным управление на основе традиционных технологий, поскольку организация в условиях развития сети взаимоотношений – это «такая форма, в ко-

торой основной массив действий направлен на достижение консенсуса путем убеждения, а отношения между сторонами носят продолжительный, но неформальный характер».²⁰⁵

Процесс ценностного управления можно представить как переход к новой системе координации многосторонних действий под воздействием различных культурных архетипов. Интерпретацию этого перехода предложил испанский исследователь Х.А. Алонсо²⁰⁶. Он подчеркивает, что «глобализованный мир, а, следовательно, и каждый игрок находится под влиянием трех основных действующих извне механизмов распределения и координации: рынка, организационной иерархии и системы ценностей, регулятивное ядро которой составляют этические принципы».

Видоизменяются и управлеченческие подходы – происходит перераспределение управлеченческих функций в пользу координации, а самоуправление плавно переходит от воздействия субъекта на объект к взаимодействию, регулированию субъектом развития объекта. Изменяются не только сами компании, став организациями «без внутренних перегородок», компаниями-сетями, но и традиционные связи и взаимоотношения между участниками взаимодействия, что влечет создание организаций без границ, залогом эффективности которых могут выступать только общность ценностей.

Отличительной особенностью функционирования организации в современных условиях является не пассивное приспособление к динамике внешней среды, а творческое, креативное изменение – создание инновационной среды и стратегии, основанной на принципе взаимодействия, что невозможно осуществить, базируясь на традиционных подходах к управлению.

Механизм координации процессов управления системой отношений организации с партнерами – это упорядочение и синхронизация ценностей и действий, всех участников взаимодействия в межорганизационных процессах.

²⁰⁵ Shumpei Kumon Japan as a Network Society // Фукуяма Ф. Доверие. – М.: ACT, 2008.

²⁰⁶ Alonso J.A. Globalisation, civil society, and the multilateral system. Development in practice. Oxford, 2000. Vol. 10, №3-4.

Такой механизм координации, т.е. «совокупность действий и инструментов, позволяющих координировать все взаимоотношения компании со всеми бизнес-партнерами и комплексно управлять ими для достижения общих стратегических целей»²⁰⁷ должно предполагать:

- создание и поддержание информационной системы, позволяющей передавать информацию участникам межорганизационных взаимодействий;
- согласование целей участников взаимодействия;
- формирование стратегии взаимодействия;
- наличие системы мониторинга.

Главным условием эффективности механизма координации в процессе взаимодействия между участниками должна выступать ценностная согласованность, подразумевающая наличие четкой взаимосвязи между ценностными запросами акторов и ценностной средой организации. Управление взаимодействием должно базироваться на доверии, проявляющемся, как результат успешного функционирования механизма ценностной синхронизации участников. Именно совместные ценности являются ключевым фактором, базируясь на котором могут быть выстроены долгосрочные отношения.

Взаимодействие происходит в достаточно сложной внешней среде, которая накладывает отпечаток на формы и характеристики отношений между участниками. Однако следует понимать, что процесс взаимодействия должен быть направлен на достижение удовлетворенности, повышения лояльности и доверия между участниками. В современных условиях особое значение приобретают развитие каналов коммуникации, от которых зависит качество взаимодействия и глубина взаимопонимания. Только в этих условиях можно добиться наращивания ценности у всех участников взаимодействия.

Любой процесс взаимодействия создает определенную атмосферу, под влиянием которой происходит обмен материальными, социальными и информационными ресурсами. Именно отношения служат каналами передачи информации и источником получения выгод: уже не столько материальных, сколько психологических и

²⁰⁷ Кущ С.П., Смирнова М.М. Механизм координации процессов управления взаимоотношениями компании с партнерами // Научные доклады №6 – СПб.: НИИ Менеджмента СПбГУ, 2007, с.10-11.

Основы ценностного управления организацией

социальных, в свою очередь выступающих залогом продолжения отношений в будущем, и, следовательно, наращивания ценности.

Учитывая возрастание роли эмоционального компонента в управлении, следует обратить внимание на повышение значения каналов коммуникации, которые создают эмоциональный фон любой организации. Коммуникации, как основа для взаимодействия, выступает когнитивным процессом информационного обмена и определенного психологического воздействия. Ценность передаваемой информации обеспечивает качество взаимодействия.

Главная задача координации – достижение согласованности в деятельности всех участников взаимодействия путем установления рациональности связей - коммуникаций между ними. Согласно Файолю, координировать – это значит согласовывать все операции таким образом, чтобы обеспечить функционирование и успех; это значит учитывать в отношении каждой операции те обязательства и следствия, которые она влечет за собой для всех других операций. Для устойчивого функционирования организации, необходимо создать организационно-информационную систему, в которую следует встроить информационные подсистемы поиска, получения, анализа, хранения и передачи информации, характеризующей управленческое поведение участников взаимодействия.

Особенность функции координации в условиях ценностного управления заключается в том, что необходимо информировать партнеров и сотрудников о системе ценностей и моделях поведения, для чего необходимо создать адекватную систему коммуникации. Дж. Ритцер отмечал: «Социальная система – это каждая система, которая в качестве своего базового элемента для самовоспроизведения порождает коммуникацию.»²⁰⁸ Для ускорения преобразования ценностных запросов в элементы ценностной системы необходимо создать социальные коммуникации, которые будут способствовать формированию единой позиции в восприятии внутриорганизационных отношений – созданию «корпоративного менталитета»²⁰⁹ (Харре Р.)

²⁰⁸ Ирхин Ю.В. Социология культуры. – М.: Экзамен, 2006.

²⁰⁹ Смирнова И.А. Корпоративная культура организации: психолого-акмеологические основы формирования и развития. – М: Изд КДУ, 2009, с.138.

Создание информационной среды, направленной на трансляцию и утверждение ценностей, способствует их осознанию и принятию. «Смысл существования подобного пространства в том, что оно формирует единство оценки ситуации всеми (или большинством) сотрудниками, оно дает возможность мыслить в категориях всей организации. Наконец, наличие общего информационного пространства помогает ориентироваться в постоянно меняющейся бизнес - среде, что сокращает число возможных ошибок»²¹⁰. С помощью системы социальных коммуникаций становится возможным сформировать эмоциональную связь между участниками взаимоотношений, как внутренних, так и внешних.

Любая информация, циркулирующая в информационной системе должна нести ценностную окраску, поскольку, как отмечает В.Б. Ольшанский, ценности – это своеобразные маяки, помогающие «заметить в потоке информации то, что наиболее важно (в позитивном или негативном смысле); это такие ориентиры, придерживающиеся которых можно сохранить определенность, и внутреннюю последовательность поведения».²¹¹ Ценности являются критериями оценки и окружающей действительности: через систему ценностей как бы фильтруется вся воспринимаемая и перерабатываемая личностью информация. «Призма ценностей» усиливает одну информацию и, наоборот, ослабляет или игнорирует другую. Все явления и события, происходящие в мире, представляются ей в различном свете, согласно той позиции, с которой она смотрит на них. Поэтому ценности определяются как «локаторы нравственного сознания личности»,²¹² главной функцией которых является создание упорядоченной, стабильной, картины мира, не вступающей в противоречие с принятой системой ценностей.

Координация означает синхронизацию прилагаемых усилий на всех уровнях управления по преобразованию /поддержанию ценностной среды социально-экономической системы для наилучшего

²¹⁰ Василенко С.В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом. – М.: Изд. корпорация «Дашков и К», 2009, с.188.

²¹¹ Корпоративная культура / под ред. Кузнецова И.Н. – Минск, Книжный дом «Мисанта». 2006.

²¹² Мухамеджанова Н.М. Ценностные ориентации личности как результат приобщения к культуре. <http://bank.orenipk.ru>.

Основы ценностного управления организацией

удовлетворения ценностных запросов акторов. Формирование устойчиво функционирующего процесса взаимодействия участников, должно выстраиваться на основе коммуникационной лестницы²¹³ (рис. 12)



Рис.12. Коммуникационная лестница

Основой установления взаимодействием между участниками выступает информирование, позволяющее повысить их осведомленность друг о друге. Именно грамотное выстроенное информирование запускает механизм ценностной синхронизации, позволяющий достичь определенного уровня интеграции участников в процессе наращивания ценности. Основное требование к коммуникационному процессу, необходимое для обеспечения развития ценностного управления - непрерывность, всеохватность, управляемость, заинтересованная доброжелательность, конкретность (однозначность трактовки), доступность и разнообразие форм передачи.

²¹³ Крылов А. Коммуникационный менеджмент. – М.: Изд. Икар, 2015, с.165.

10. ФОРМИРОВАНИЕ КАПИТАЛА ПАРТНЕРСКИХ ОТНОШЕНИЙ – РЕЗУЛЬТАТ ЦЕННОСТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Значимость изучения процессов взаимодействия партнеров определяется не только выявлением влияния механизма взаимодействия на экономические показатели участников отношений, но и важностью исследования социально-психологических аспектов установления и развития отношений.

Осуществления процессов взаимодействия следует рассматривать в четырех измерениях²¹⁴:

- функциональном или технологическое (сфера ответственности, функции, направления, механизмы, технологии и т.д.).
- социальном (социальные взаимоотношения, инициирования и поддержания социальных изменений).
- психологическом (эмоции, восприятие, ожидания участников взаимодействия.).
- духовном (смыслы и ценности).

Каждое из этих измерений должно характеризовать уровень приращения определенного вида капитала за счет осуществления взаимоотношений.

Функциональное измерение связано преимущественно с управлением физическим (материальным и нематериальным), структурным (информация, системы организации, коммуникации) и финансовым капиталом (деньги, кредиты, инвестиции, ценные бумаги).

Социальное - с управлением социальным капиталом.

Психологическое и духовное - с управлением человеческим и организационным капиталом - организационным поведением и развитием, организационным климатом.

Ф. Котлер²¹⁵ высказал мысль, что в процессе взаимодействия формируется капитал партнерских отношений. Капитал партнерства приобретает особую важность, когда на первый план выходит долгосрочное взаимодействие между участниками, которые склонны осознанно продолжать отношения.

²¹⁴Кузин Д. «Другой» менеджмент. Метафизика современного управления. – М.: Международный университет, 2015.

²¹⁵ Котлер Ф. Маркетинг – менеджмент. – СПб: Питер. 2006, с.75-76.

Для управления социально-экономическими системами важно понимать структуру капитала, формируемого в процессе взаимодействия, которая, пока не нашла единого понимания в научных исследованиях. Наиболее распространенные трактовки принадлежат Т. Стюарту²¹⁶ и Б. Леву²¹⁷, по их мнению, необходимо выделить три компонента: человеческий, клиентский и организационный. Л. Эдвинсон и М. Мелоун²¹⁸ рассматривают четыре компонента первого уровня – человеческий капитал, партнерский капитал, клиентский капитал, структурный капитал, и компоненты второго уровня – организационный капитал, инновационный капитал и процессный капитал, которые в свою очередь входят в структурный капитал.

Российскими авторами преимущественно применяется классификация, в которой выделяются четыре компонента: человеческий капитал, клиентский капитал²¹⁹, интеллектуальная собственность, инфраструктурный капитал²²⁰. В исследованиях Ивашковской И.В.²²¹ делается упор на партнерский и сетевой капиталы. Выделение данных видов капитала обусловлено появлением и развитием сетевых моделей взаимодействия акторов внешней среды; сетевой капитал, по мнению исследователей, призван учесть качество отношений организации с ее партнерами. Сетевой капитал – представляет собой процесс создания ценности, заключающейся в устойчивости отношений с контрагентами, поставщиками, подрядчиками, конкурентами и необходимыми

²¹⁶ Stewart T.A. Intellectual Capital; The New Wealth of Organization. N.Y.: Doubleday, 1997.

²¹⁷ Lev B. Intangibles, Management, Measurement, and Reporting. Washington, DC: Brookings Institution Press, 2001.

²¹⁸ Edvinsson L., Malone M. Intellectual Capital: Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower. N.Y.; Harper Business, 1997, p.25.

²¹⁹ Управление знаниями в корпорациях / под ред. Мильнера Б.З. – М.: Дело, 2006, с. 46.

²²⁰ Ивлиева Н.Н. Оценка интеллектуального капитала предприятия. – М.: Маркет ДС, 2008; Козырев А.Н., Макаров В.Л. Оценка стоимости нематериальных активов и интеллектуальной собственности. – М.: Интерреклама 2003.

²²¹ Байбурина Э.Р., Ивашковская И.В. Роль интеллектуального капитала в создании стоимости крупных российских компаний: опыт эмпирического исследования // Вестник Финансовой академии: 2007, №4, с.53-62.

контрагентами смежных отраслей²²². Субкомпонентами сетевого капитала выступают, такие как: управление отношениями с поставщиками, подрядчиками и другими контрагентами, интенсивность конкуренции в отрасли, лояльность контрагентов, инвестиции в поддержание сетевого капитала.

Накопленный опыт взаимодействия с клиентами организации образуют клиентский капитал, который представляет собой ценность, заключенную в отношениях с индивидуальными и институциональными клиентами.²²³ По мнению Д. Чена²²⁴ в составе клиентского капитала следует выделять следующие компоненты: управление отношениями с клиентами, интенсивность конкуренции на рынке, лояльность клиентов, инвестиции в поддержание клиентского капитала. По нашему мнению, понятия сетевого и клиентского капиталов тесно переплетаются со сферой социального капитала.

В современных условиях следует признать усиление значения эмоциональной составляющей взаимодействия, при сохранении важности рациональных и интеллектуальных аспектов деятельности социально-экономических систем. «Логика эмоций становится единственной и самой важной силой бизнеса».²²⁵ В силу этих причин критическим ресурсом начинает выступать социальный капитал, с помощью которого происходит обмен информацией и идеями между участниками взаимодействия.

В академической литературе существуют различные определения социального капитала. В социологии под ним понимают как преимущества и возможности, которые могут использовать люди как члены

²²² Lock Lee L. Social Capital Measurement as a Proxy for Intellectual Capital Measures. Knowledge Management Tools and Techniques; Practitioners and Experts Evaluate KM Solutions. Butterworth-Heinemann, 2004.

²²³ Ивашковская И.В. Финансовые измерения корпоративных стратегий. – М.: ИНФРА – М, 2013, с.105.

²²⁴ Chen J., Zhu Z., Xie H. Measuring Intellectual capital: a New Model and Empirical Study. Journal of Intellectual Capital, 2004, vol.5, № 1, p.195-212.

²²⁵ Заман А. Репутационный риск: управление в целях создания стоимости. – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2008, с.14.

Основы ценностного управления организацией

определенных сообществ²²⁶. Этот же аспект выделяет и Дж. Коулман²²⁷, подчеркивая, что социальный капитал – это ресурс индивида, извлекаемый им из социальных связей. Интересен подход, предложенный Д. Коэном и Л. Прусаком, по их мнению, социальный капитал состоит в «накопленных активных взаимосвязях между людьми – доверии, взаимном понимании, разделенных ценностях и стилях поведения, – которые связывают членов живых сетей и объединений и тем самым создают возможность для сотрудничества»²²⁸.

Согласно классификации М. Вулкока²²⁹, необходимо различать «объединяющий» и «связывающий» социальный капитал. «Объединяющий» социальный капитал выступает в форме норм, правил поведения, общих для всех хозяйствующих субъектов; в форме объединения, организующего коллективное действие хозяйствующих субъектов, преследующих частные интересы, в интересах достижения общих для них целей. В таком понимании этот вид капитала формируется в процессе взаимодействия участниками при создании и наращивании ценности. Объединяющий социальный капитал является результатом усилий по формированию «правил игры», благоприятных с точки зрения развития, способен порождать положительные внешние эффекты для большинства участников взаимодействия. Общность целевых функций определяется их ориентацией участников взаимодействия на коллективные интересы.

«Связывающий» социальный капитал выступает в форме локальных групповых норм и правил; в форме личных связей хозяйствующего субъекта, позволяет за счет локального взаимодействия обеспечивать устойчивость социально-экономических систем, повышать их конкурентоспособность за счет исключительного доступа к определенным видам экономических ресурсов.

²²⁶ Bourdieu P. The Forms of Capital. Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education. Greenwood Press, 1986.

²²⁷ Coleman J. Foundations of Social Theory. Cambridge , MA: Harvard University Press, 1990.

²²⁸ Cohen D., Prusak L. In Good Company How Social Capital Makes Organizations Work. Harvard Business School Press, 2000, p.25.

²²⁹ Методология исследования сетевых форм организации бизнеса. – М.: Изд Дом ВШЭ, 2014, с.33.

«Социальный капитал – это определенный потенциал общества или его части, возникающий как результат наличия доверия между его членами; Социальный капитал отличается от других форм тем, что обычно он создается и передается посредством культурных механизмов.»²³⁰

Социальный капитал представляет собой сеть социальных отношений, влияющих на поведение социально-экономических систем.²³¹

Ключевыми элементами социального капитала выступают:

- участие в социальных взаимоотношениях;
- взаимность действий;
- социальные нормы;
- взаимная активность;
- высокая роль доверия.

Поскольку отличительной чертой социального капитала является формирование ценности «доверие», необходимо создать механизмы управления, направленные на повышение ценностной согласованности участников взаимодействия. В процессе достижения данной цели социальный капитал способен выполнять роль внутреннего двигателя («bonding social capital») и внешнего рычага («bridging social capital»)²³². Внутренний двигатель присутствует внутри социально-экономической системы, создавая условия для формирования «внутреннего» доверия; внешний рычаг возникает в процессе взаимодействия с различными партнерами, обеспечивая формирование «внешнего» доверия через взаимное сотрудничество. Способность использовать внутренний и внешний рычаги выделена в самостоятельное свойство, называемое в академической литературе силой проникновения (boundary-spanning). Таким образом, корневая характеристика социального капитала в компании – возникновение взаимодействий, которые пересекают и внутренние, и межорганизационные уровни.

«Социальный капитал вырастает из приоритета общественных добродетелей над индивидуальными; наиболее полезным качеством социального капитала является способность создавать новые объединения и

²³⁰ Фукуяма Ф. Доверие. – М.: Изд. АСТ, 2008, с.52; с.54.

²³¹ Заман А. Репутационный риск: управление в целях создания стоимости". – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2008.

²³² Putnam R. Bowing Alone: the Collapse and Revival of American Community. N.Y.: Simon & Schuster, 2000.

новые рамки взаимодействия». Подобное свойство компании получило также альтернативное название «сообщество взаимодействия»²³³.

В силу этих причин наращивание социального капитала приводит к появлению отношенческого, поскольку основным условием его формирования является процесс взаимодействия участников на ценностной основе. Источником отношенческого капитала выступают «относительные ресурсы, охватывающие все те отношения, которые существуют у организации с другими социально-экономическими системами и лицами вне ее самой и влияют на способность организации создавать ценность.»²³⁴

Именно поэтому, при проектировании процесса создания ценности внутри социально-экономической системы особое внимание необходимо обратить на приращение когнитивных качеств социального капитала – способности осознания разделяемых целей, степень общности ценности и представлений. Усиление ценностной общности прямо влияет на повышение качества человеческих ресурсов, уровень идентичности и их способность создавать ценность. «Перенимая от окружающих людей взгляд на нечто как на ценность, достойную того, чтобы на нее ориентироваться в своем поведении и деятельности, человек может тем самым закладывать в себе основы потребности, которой раньше у него не было.»²³⁵

Единство знания и ценности содержит в себе этимологию многих понятий, например, в английском языке «consciousness» (сознание) – это не просто знание («knowledge»), а знание с совестью – «conscience». Общность знания и ценности состоит в том, что одной из особенностей познавательного процесса является связь любого действия с опытом и переживаниями людей. Таким образом, с когнитивной сферой связана эмоциональная сфера - познание всегда неотделимо от эмоций, сенсорных реакций, чувств, мотивов, интересов, потребностей человека. Уже доказана необходимость эмоционально-ценостного компонента содержания образо-

²³³ Brown J., Duguid P. Organizational Learning and Communities – of-practice: Towards a Unified View of Working, Learning and Innovation. *Organizational Science*, 1991, vol.2, No.1, p.40-57.

²³⁴ Руус Й., Пайк С.. Фернстрём Л. Интеллектуальный капитал: практика управления. – СПб, Изд. Высшая школа менеджмента, 2010, с.78.

²³⁵ Додонов Б.И. Эмоция как ценность. – М.: 1978. С.12.

вания (Лернер И.Я., Журавлев И.К., Зорин Л.Я.) «Обучение формальному исполнению должностных обязанностей не вызывает никаких затруднений; гораздо тяжелее научить людей быть гибкими, воспитать в них высокие моральные качества, добросовестность или привить навыки межличностного общения.»²³⁶

Движущей силой функционирования и развития социально-экономических систем выступают человеческие ресурсы. К. Свейби подчеркивает, что в любой организации есть только один источник дохода – ее персонал.²³⁷ Основной тенденцией развития современного менеджмента является его «очеловечивание». Одну из наиболее развернутых характеристик «новой парадигмы менеджмента» дал Питер Друкер, который в основу своих рассуждений положил несколько принципиальных изменений в практике современного менеджмента: «Не существует единственно правильного способа управления персоналом. Все чаще «служащими» следует управлять как «партнерами», а партнерство уже исключает «управление», поскольку предполагает равенство участников. Партнеры не могут приказывать друг другу. Они могут только убеждать друг друга.»²³⁸

В современных условиях следует признать, что искусство управления – это нахождение баланса между благом организации и благом людей, связанных с ней. Такой баланс можно достичь только через общие ценности.

Поскольку ценности не могут реализовываться независимо от человеческих ресурсов, следующим важным видом капитала выступает человеческий капитал, рассматриваемый как совокупность компетенций и способностей персонала компании. Именно поэтому Д. Клифтон указывал на важнейшую задачу современных организаций - «не только признавать тот факт, что все сотрудники разные, но и превращать эти различия в капитал»²³⁹.

Человеческий капитал представляет собой основу интеллектуального потенциала, именно человеческие ресурсы являются носителями

²³⁶ Гоулман Д. Эмоциональный интеллект в бизнесе. – М.: Изд. «Манн, Иванов и Фербер», 2013, с.367.

²³⁷ Sveiby K. Methods for Measuring Intangible. - Assets Jan 2001.

²³⁸ Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. – М.: ИД «Вильямс», 2003.

²³⁹ Marcus Buckingham, Donald O. Clifton Now Discover Your Strengths. N.Y., 2001.

интеллектуальных ресурсов, которые могут генерировать экономические выгоды. Знания, навыки и способности неотделимы от конкретного физического лица, поэтому управление человеческим капиталом представляет собой сложный процесс, т.к. влиянию должны подвергаться компоненты эмоционально-психологического свойства, которые объективно оценить очень сложно. Р. Салмон²⁴⁰ подчеркивает, что внимание к человеческому фактору и уважение личности выступают тем ориентиром, который имеет большое будущее.

Однако следует понимать, что на основе знаний каждого, в организации развивается «организационное знание», представляющее собой определенный набор принципов, правил, навыков, которые информационно поддерживают поведение организации.²⁴¹ По мнению Нонаки И. и Х. Такеучи трансформация знаний в социально-экономической системе – это процесс распространения знаний, возможный лишь в результате социального взаимодействия.

Для обеспечения целенаправленной деятельности человеческих ресурсов по формированию организационного знания, способствующего созданию ценности, социально-экономическая система должна располагать организационным капиталом, главным компонентом которого выступает процессный капитал, под которым понимаются отложенные организационно-управленческие процедуры, механизмы и технологии внутриорганизационного взаимодействия. Если рассматривать организацию, как создателя ценности²⁴², следует изучать сеть ценностей, возникающих в процессе взаимодействия между людьми, которые создают как нематериальные, так и материальные ценности. Коулмэн²⁴³ утверждает, что помимо навыков и знаний, человеческий капитал состоит в способности людей составлять друг с другом некую общность, причем эта часть капитала имеет принципиальное значение не только для хозяйственной жизни, но и для каждого аспекта социальной жизни.

²⁴⁰ Салмон Р. Будущее менеджмента. – СПб: Питер. 2004.

²⁴¹ Нонака И., Такеучи Х. Компания – создатель знания. – М.: Олимп-бизнес, 2003.

²⁴² Allee V. Reconfiguring the Value Network. journal of Business Strategy, vol.21, №4, 2000.

²⁴³ Coleman J. Social capital in the Creation of Human capital. American Journal of Sociology, 1998.

Как всякого человека следует рассматривать, в целом (через единство тела, интеллекта, сердца и духа), так и к организации следует подходить с этих же позиций. Биологический подход к исследованию функционирования социально-экономических систем был предложен С. Кови. Потребность ее «тела» - выживание и экономическое процветание; ума - рост и развитие; сердца - взаимоотношения; духа - поиск смысла, цельность и вклад. С. Кови²⁴⁴ полагает, что если организация пренебрегает телом, то пропадает согласованность и дисциплина; если умом, то это ведет к отсутствию общих ценностей и видения; если пренебрегает сердцем, - отсутствует энтузиазм, эмоциональная связь с целями или выполняемой работой, внутренний добровольный настрой или приверженность общим целям; если духом, - пропадает доверие. Результатом являются отрицательные денежные потоки, низкое качество, раздутые затраты, отсутствие гибкости, медлительность, а также постоянное перекладывание вины - культура обвинений и наказаний вместо культуры самоуправляемой ответственности.

²⁴⁴ Кови С. Восьмой навык. От эффективности к величию. – М.: Альпина Паблишер, 2011.

Заключение

Современные организации в меньшей мере рациональны, они зачастую сопротивляются стремлению все упорядочить и проконтролировать, в них развивается сильная культура. Поэтому нужны организационные инновации, основанные на новых ценностях, с иным отношением к людям, с исследованием психологической и духовной природы организаций.²⁴⁵

В современных условиях организация воспринимается уже не как иерархическая структура, а как сумма отношений между большим числом заинтересованных групп. Социально-экономическая система в новой VUCA- реальности не является и не будет являться самостоятельной и самодостаточной.²⁴⁶ Все крупные социально-экономические системы становятся элементами сетей, взаимодействуя не только с сотнями или тысячами субподрядных и вспомогательных организаций, но и с дюжинами относительно разных партнеров, с которыми они в одно и тоже время сотрудничают и конкурируют.

Для устойчивого функционирования социально-экономических систем необходимо грамотно выстроить процесс создания ценности, учитывая не только экономический компонент данного процесса, а делая упор на эмоциональный, психологический и поведенческий компоненты, обеспечивающие консолидацию ценности как результат продуктивного взаимодействия. В современных условиях стратегия превращается в искусство создания ценности.

Менеджмент должен поменяться: необходимо переосмысление роли ценности, поиск новых технологий управления процессами взаимоотношений участников взаимодействия. Способы взаимодействия и надежность взаимосвязей между участниками взаимодействий, уникальность и незаменимость вклада каждого из них оказывают решающее влияние на создаваемую ценность, причем ее уровень гораздо выше суммы ценностей, которые сформировали бы партнеры, действуя самостоятельно. Именно получение синергического эффекта в процессе создания ценности является главным результатом дальнейшего развития ценностного управления.

²⁴⁵ Кузин Д. «Другой» менеджмент. – М.: Международный университет в Москве, 2014, с.223.

²⁴⁶ Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура. – М.: 2000, с.167-168.

Результаты исследования доказали необходимость внимательного рассмотрения этапов развития ценностного управления и определения направлений его дальнейшего совершенствования.

Изучение современных условий, на фоне которых происходит функционирование социально-экономических систем, выявило важность определения основных ключевых факторов, определяющих их устойчивость и жизнеспособность. Многообразие участников современных организационных отношений, и нарастание сложности связей между ними не позволяет останавливаться лишь на изучении особенностей социально-экономической системы. Трансформация объекта управления в системный комплекс и затем кластер взаимодействующих участников, доказала переход к следующему этапу ценностного управления, в основе которого лежат отношенческий и поведенческие подходы. Именно характер, продолжительность и качество взаимодействия выступают в современных условиях движущими силами развития социально-экономических систем, теперь уже не удастся без ущерба для каждого участника уменьшить число взаимосвязей. Организации, в отличие от традиционного управления призваны определять и учитывать в своих решениях ценности других участников, способность к созданию ценности за счет интегрированных действий. Таким образом, для успешности функционирования социально-экономические системы должны постоянно отслеживать характер и ценность взаимодействия. Создание системы управления, учитывающей основные характеристики взаимодействий между участниками, выступает в современных условиях важным фактором создания конкурентных преимуществ и преумножения ключевых компетенций организаций.

Коренные преобразования невозможны без изменения ценностного сознания людей. Следует признать, что в ближайшее время в организациях будет происходить смена поколений, причем этот процесс будет происходить очень болезненно. Руководители будут вынуждены поменять привычные методы и технологии управления, активно должна происходить перестройка ценностной основы взаимодействия, как внутри организаций, так и в обществе. Именно в силу этих причин достаточно обоснованной представляется гипотеза о развитии ценностного управления через поведенческий подход. Ценности – это глубинные основы общества, и от того,

Основы ценностного управления организацией

насколько они укоренились в сознании людей, зависит вектор развития организаций и общества, в целом. Из нравственности отдельных сотрудников складывается нравственность коллектива, организации, общества, следствием чего должен выступать синергетический эффект от их взаимодействия.

Ценностная согласованность между всеми участниками взаимодействия является обязательным условием успешности их деятельности. Поэтому следует признать, что наибольший результат в процессе создания ценности, можно получить за счет использования интегрированного подхода, основанного на ценостной трансформации внешних и внутренних ценностных ориентиров.

Развитие ценностного управления характеризуется созданием ценности в процессе взаимоотношений участников взаимодействия. В силу этих причин необходимо уточнить последовательность и содержание процесса управления созданием ценности социально-экономической системы. Перестройка системы управления и переход к новой ценностной парадигме требуют адекватного организационного обеспечения и нового наполнения процесса управления.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Акофф Р. О целеустремленных системах / Р. Акофф, Ф. Эмери. – М.: Советское радио, 1974.
2. Акулич И.Л. Маркетинг взаимоотношений / И.Л. Акулич. – Минск: Вышешшая школа, 2010.
3. Анохин П.К. Принципиальные вопросы общей теории функциональных систем / П.К. Анохин // Принципы системной организации функций. – М.: Наука, 1973.
4. Байбурина Э.Р. Роль интеллектуального капитала в создании стоимости крупных российских компаний: опыт эмпирического исследования / Э.Р. Байбурина, И.В. Ивашковская // Вестник Финансовой академии. – 2007. – №4.
5. Белопольский Н.Г. Основы производственно-хозяйственной энвироники / Н.Г. Белопольский. – М.: Экономика, 1990.
6. Блэкъюэлл Р.Д. Поведение потребителей / Р.Д. Блэкъюэлл. – СПБ: Питер Ком, 2007.
7. Богданов А.А. Текнология: всеобщая организационная наука / А.А. Богданов. – М.: 1989.
8. Боно Э. Серьезное творческое мышление / Э. Боно. – Минск: Поппурис, 2005.
9. Бочарова И.Ю. Корпоративное управление / И.Ю. Бочарова. – М.: Инфра-М, 2012.
10. Быкова А.В. Социально-психологическая концепция формирования субъекта профессиональной деятельности в образовательном процессе вуза / А.В. Быкова. – М.: Машиностроение, 2012.
11. Верхоглазенко В.Н. Критериальное управление развитием компаний / В.Н. Верхоглазенко. – М.: ИНФРА, 2014.
12. Винкельманн П. Маркетинг и сбыт / П. Винкельманн. – М.: Изд. дом Гребенникова, 2006.
13. Власов П.К. Замысел и организационная реальность / П.К. Власов, А.А. Киселева. – Харьков: Гуманитарный центр, 2012.
14. Волков Д.Л. Теория ценностно-ориентированного менеджмента: финансовый и бухгалтерский аспекты / Д.Л. Волков. – Изд. Дом С-Пб университета, 2008.
15. Годин В.В. Ценностная концепция развития теории управления социально-экономическими системами / В.В. Годин, Г.В. Серебрякова. – М.: Изд. дом ГУУ, 2013.

16. Годин С. Доверительный маркетинг / С. Годин. – Альпина Паблишер, 2004.
17. Голиков Ю.Я. Проблемы и принципы исследования межсистемных взаимодействий в сложных человеко-машинных комплексах / Ю.Я. Голиков, А.Н. Костин // Общеметодологические проблемы системных исследований. – М.: Эдиториал, 1998.
18. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект в бизнесе / Д. Гоулман. – М.: Изд. «Манн, Иванов и Фербер», 2013.
19. Грей К. Организации. Теории, конфликты, менеджеры / К. Грей. – Харьков: Гуманитарный центр, 2009.
20. Сайдман Д. Отношение определяет результат / Д. Сайдман. – М.: Изд. «Манн, Иванов, Фербер», 2013.
21. Джонсон Д. Корпоративная стратегия / Д. Джонсон, К. Шоулз, Р. Уиттингтон. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2007.
22. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость / П. Дойль. – СПб: Питер, 2001.
23. Долан С. Управление на основе ценностей. Корпоративное руководство по выживанию. Успешной жизнедеятельности и умению зарабатывать деньги в XXI веке / С. Долан, С. Гарсия. – М.: Претекст, 2008.
24. Друкер П. Задачи менеджмента в ХХІвеке / П. Друкер. – М.: ИД «Вильямс», 2003.
25. Заславская Т.И. Социология экономической жизни / Т.И. Заславская, Р.В. Рывкина. – Новосибирск, 1991.
26. Ивашковская И.В. Моделирование стоимости компании / И.В. Ивашковская. – М.: Инфра-М, 2012.
27. Ивашковская И.В. Финансовые измерения корпоративных стратегий / И.В. Ивашковская. – М.: ИНФРА-М, 2013.
28. Ивин А.А. Ценность / А.А. Ивин // Философия, энциклопедический словарь. – М.: 2004.
29. Ивлиева Н.Н. Оценка интеллектуального капитала предприятия / Н.Н. Ивлиева. – М.: Маркет ДС, 2008.
30. Ильинский И.М. Образовательная революция / И.М. Ильинский. – М.: Изд. МГСА, 2002.
31. Каган М.С. Философская теория ценностей / М.С. Каган. – СПб., 1997.
32. Каплан Р.С. Измерение стратегической готовности нематериальных активов / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон // Российский журнал менеджмента. – 2004. – №2(3).

33. Карлофф Б. Деловая стратегия / Б. Карлофф. – М.: Экономика, 1998.
34. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура / М. Кастельс. – М.: 2000.
35. Катькало В.С. Место и роль ресурсной концепции в развитии теории стратегического управления / В.С. Катькало // Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент. – 2003. – №(3)3-17.
36. Катькало В.С. Ресурсная концепция стратегического управления: генезис основных идей и понятий / В.С. Катькало // Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмен. – 2002. – №4 (20-42).
37. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления / В.С. Катькало. – СПб: ИД СПбГУ, 2008.
38. Катенев В.И. Сети как форма организации социально-экономических систем в условиях общества знаний / В.И. Катенев. – СПб: Изд. СПбГУЭФ, 2006.
39. Кемпбелл Э. Стратегический синергизм / Э. Кемпбелл, Л.К. Саммерс. – СПб: Питер, 2004.
40. Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия / Г.Б. Клейнер. – М.: Дело, 2008.
41. Кови С.Мл. Скорость доверия / С.Мл. Кови, Р. Меррилл. – М.: Альпина Паблишер, 2012.
42. Кови С. Восьмой навык. От эффективности к величию / С. Кови– М.: Альпина Паблишер, 2011.
43. Козлов В.В. Корпоративная культура / В.В. Козлов. – М.: Альфа-Пресс, 2009.
44. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент / Ф. Котлер, К.Л. Келлер. – СПб.: Питер, 2006.
45. Коупленд Т. Стоимость компаний: оценка и управление / Т. Коупленд, Т. Коллер, Дж. Муррин. – М.: Олимп- Бизнес, 2005.
46. Кротов К.В. Маркетинговый аспект управления взаимоотношениями в цепях поставок: результаты исследования российских компаний / К.В. Кротов, С.П. Кущ, М.М. Смирнова // Российский журнал менеджмента. – 2008. – №6 (2).
47. Кудина М.В. Управление компанией / М.В. Кудина. – М.: Изд. МГУ, 2012.
48. Козырев А.Н. Оценка стоимости нематериальных активов и интеллектуальной собственности / А.Н. Козырев, В.Л. Макаров. – М.: Интерреклама, 2003.

49. Корпоративная социальная ответственность / под ред. Горфинкеля В.Я., Родионовой Н.В. – М.: Юрайт, 2015.
50. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К. Келлер. – СПб: Питер, 2006.
51. Кузин Д. «Другой» менеджмент». Метафизика современного управления / Д. Кузин. – М.: Международный университет в Москве, 2014.
52. Кузьмин В.П. Принцип системности в теории и методологии / В.П. Кузьмин. – М.: Политиздат, 1980.
53. Куликовски Р. Оптимальные и адаптивные процессы в системе автоматического регулирования / Р. Куликовски. – М.: Наука, 1967.
54. Кущ С.П. Маркетинг взаимоотношений на промышленных рынках / С.П. Кущ. – СПб.: Издательский дом СПб. ун-та; Издательство «Высшая школа менеджмента», 2006.
55. Кущ С.П. Маркетинг на B2B рынках: отношенческий подход / С.П. Кущ, М.М. Смирнова. – СПб: Изд. ВШМ, 2010.
56. Кущ С.П. Сравнительный анализ основных концепций теории маркетинга взаимоотношений / С.П. Кущ // Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент. – 2003. – №(4)3-25.
57. Кущ С.П. Эволюция взаимоотношений промышленной компании с поставщиками / С.П. Кущ // Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент. – 2005. – №2.
58. Ламбен Ж.Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.Ж. Ламбен. – СПб.: 2004.
59. Лоэр Д. Жизнь на полной мощности. Управление энергией – ключ к высокой эффективности, здоровью и счастью / Д. Лоэр, Т. Шварц. – М.: Манн, Иванов, Фербер. 2009.
60. Максименко А.А. Организационная культура: системно-психологические описания / А.А. Максименко. – Кострома, 2003.
61. Мащенко В.Е. Системное корпоративное управление / В.Е. Мащенко. – М.: Сирин, 2003.
62. Месарович М. Общая теория систем и ее математические основы / М. Месарович. – М.: Прогресс, 1969.
63. Методология исследования сетевых форм организации бизнеса / под ред. М.Ю. Шерешевой. – М.: Изд. дом ВШЭ, 2014.
64. Минцберг Г. Требуются управленцы, а не выпускники MBA / Г. Минцберг – М.: Олимп-Бизнес, 2010.

65. Морган Р.М., Хант Ш.Д. Теория приверженности и доверия в маркетинге взаимоотношений / Р.М. Морган, Ш.Д. Хант // Российский журнал менеджмента. – 2004. – №2.
66. Наумов В.Н. Стратегическое взаимодействие рыночных субъектов в маркетинговых системах / В.Н. Наумов, В.Г. Шубаева. – М.: Инфра-М, 2015.
67. Новый экономический и юридический словарь / под ред. Азрилияна А.Н. – М.: Институт новой экономики, 2003.
68. Нонака И. Компания – создатель знания / И. Нонака, Х. Такеучи. – М.: Олимп-бизнес, 2003.
69. Нордстрем К.А. Бизнес в стиле фанк навсегда. Капитализм и удовольствие / К.А. Нордстрем, Й. Риддерстрале. – СПб., 2008.
70. Паламарчук В.П. Оценка бизнеса / В.П. Паламарчук. – М.: Изд. ВШФМ АНХ при Правительстве РФ, 2004.
71. Пейн Э. Руководство по CRM / Э. Пейн. – Минск: Гревцов паблишер, 2007.
72. Перегудов Ф.И. Введение в системный анализ / Ф.И. Перегудов, Ф.П. Таrasенко. – М.: Высшая школа, 1989.
73. Морган Р.М. Теория приверженности и доверия в маркетинге взаимоотношений / Р.М. Морган, Ш.Д. Хант //Российский журнал менеджмента. – 2004. – №2(2).
74. Психологический лексикон. Энциклопедический словарь / под ред. Петровского А.В. – М.: ПЕР СЭ, 2006.
75. Психология управления персоналом / под ред. Рогова Е.И. – М.: Юрайт, 2015.
76. Резник С.Д. Организационная культура российского студенчества в условиях изменений социально-экономической среды / С.Д. Резник, М.В. Черниковская. – М.: ИНФРА, 2015.
77. Руус Й. Интеллектуальный капитал: практика управления / Й. Руус, С. Пайк, Л. Фернстрем. – СПб.: Изд. Высшая школа менеджмента, 2010.
78. Садовский В.Н. Смена парадигм системного мышления / В.Н. Садовский // Общеметодологические проблемы системных исследований. – М.: Эдиториал, 1998.
79. Салмон Р. Будущее менеджмента / Р. Салмон. – СПб.: Питер, 2004.
80. Сен А. Об этике и экономике / А. Сен. – М.: Наука, 1996.
81. Сенге П. Преобразование / П. Сенге, О. Шармер, Дж. Яворски. – М.: Олимп Бизнес, 2008.

82. Серебрякова Г.В. Ценностное управление: монография / Г.В. Серебрякова, И.В. Незамайкин. – М.: Изд. Дом ГУУ, 2010.
83. Серебрякова Г.В. Ценностное управление в российских корпорациях: монография / Г.В. Серебрякова, И.В. Незамайкин. – М.: Изд. Дом ГУУ, 2011.
84. Смелзер Н. Социология / Н. Смелзер. – М.: Феникс, 1994.
85. Смирнова В.В. Управление взаимоотношениями на промышленных ранках как источник конкурентных преимуществ компаний / В.В. Смирнова // Российский журнал менеджмента. – 2006. – №3.
86. Социология управления / под ред. Башмакова В.И. – М.: ЮРАЙТ, 2013.
87. Тамбовцев В.Л. Новая институциональная экономическая теория и менеджмент / В.Л. Тамбовцев // Российский журнал менеджмента. – 2006. – №4.
88. Тараканенко Ф.П. Моделирование и феномен человека Ч.1. Моделирование-инфраструктура взаимодействий человека с реальностью / Ф.П. Тараканенко. – М.: Научные технологии, 2012.
89. Татаренко В.Н. Информационная политика предприятия / В.Н. Татаренко. – СПб.: Изд. Борей Арт, 2006.
90. Теория управления / под ред. О.В. Козловой. – М.: Экономика, 1983.
91. Тихонов А.В. Социология управления / А.В. Тихонов. – М: 2007.
92. Третьяк О.А. Маркетинг: новые ориентиры модели управления / О.А. Третьяк. – М.: Инфра-М, 2005.
93. Третьяк О.А. Новый этап эволюции маркетинговой концепции управления / О.А. Третьяк // Российский экономический журнал. – 1997. – №10.
94. Третьяк О.А. Сетевые формы межфирменной кооперации: подходы к объяснению феномена / О.А. Третьяк, М.Н. Румянцева // Российский журнал менеджмента. – 2003. – №1(2).
95. Управление знаниями в корпорациях / под ред. Мильнера Б.З. – М.: Дело, 2006.
96. Уэбстер Ф. Основы промышленного маркетинга / Ф. Уэбстер. – М.: Изд. дом Гребенникова, 2005.
97. Философский энциклопедический словарь. – М: Советская энциклопедия, 1983.

98. Флорида Р. Креативный класс: люди, которые меняют будущее / Р. Флорида. – М.: Классика ХХI, 2007.
99. Фукуяма Ф. Доверие / Ф. Фукуяма. – М.: Изд. АСТ, 2008.
100. Хиггинс Р. Отношения с инвесторами: передовой опыт. Пути создания акционерной стоимости / Р. Хиггинс. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
101. Хэмел Г. Стратегическая гибкость / Г. Хэмел, К.И. Прахлад. – СПб.: Питер, 2005.
102. Хэмел Г. Во главе революции. Как добиться успеха в турбулентные времена, превратив инновации в образ жизни / Г. Хэмел. – СПб.: 2007.
103. Ценности и поведение / под ред. С. Роккас, Л. Сагив. – Белгород: ИПП ТЦ, 2022.
104. Шатене К. Психология ценностей / К. Шатене. – Харьков: Гуманитарный Центр, 2021.
105. Шиллер Р. Кризис доверия. Человек иррациональный / Р. Шиллер // Ведомости. – 2009.
106. Штерн Л. Маркетинговые каналы / Л. Штерн. – М.: Вильямс, 2002.
107. Яхонтова Е.С. Эффективные технологии управления персоналом / Е.С. Яхонтова. – М.: Питер, 2003.
108. Achrol R.S., Kotler P. Marketing in the Network Economy. Journal of Marketing. 1999. №63. 146-163.
109. Adizes I. Managing corporate lifecycles. Paramus: Prentice Hall, 1999.
110. Adner R., Kapoor R. Value creation in innovation ecosystems: how the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations. Strategic Management Journal. 2010. Vol. 31. №3.
111. Allee V. Reconfiguring the Value Network. Journal of Business Strategy. vol.21. №4. 2000.
112. Ambler T., Kokkinaki F., Puntoni S. Assessing Marketing Performance: Reasons for Metrics Selection. Journal of Marketing Management. 2004. №20 (3-4). 475-498.
113. Anand B.N., Khanna T. Do firms learn to create value? The case of alliances. Strategic Management Journal. 2000. Vol. 21. № 3.
114. Anderson E., Weitz B. The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. Journal of Marketing Research. 1992. Vol. 29.

115. Anderson J., Hakansson H., Johanson J. Dyadic Business Relationships within a Business Network Context. *Journal of Marketing*. 1994. №58 (4). 1-15.
116. Anderson J., Narus J. *Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value*. Prentice Hall: Upper Saddle River, N.J., 1999
117. Anderson J.C, Narus J.A. Partnering as a Focused Market Strategy. *California Management Review*. 1991. №33 (3). 95-113.
118. Ansoff H.I., Leontiades J.C. Strategic portfolio management. *Journal of General Management*. 1976. № 4.
119. Arnold G., Davies M. *Value-Based Management: context and application*. John Wiley & Sons: Chichester, UK, 2000.
120. Arrow K. Risk Perception in Psychology and Economics. *Economic industry*, 1982.
121. Ashnai B., Smirnova M., Kouchtch S., Yu Q., Barnes B.R., Naude P. Assessing Relationship Quality in Four Business-to-Business Markets. *Marketing Intelligence and Planning*. 2009. №27 (1). 86-102.
122. Athaide G.A., Stump R.L., Joshi A.W. Understanding New Product Co-Development Relationships in Technology-Based, Industrial Markets. *Journal of Marketing Theory and Practice*. 2003. №11 (3). 46-58.
123. Bagozzi R.P. A Prospectus for Theory Construction in Marketing. *Journal of Marketing*. 1984. №48 (4). 11-29.
124. Bagozzi R. Toward a Formal Theory of Marketing Exchange. In: O.C. Ferrell, S.W. Brown, Ch.W. Lamb, Jr. (eds.). *Marketing Theory*. American Marketing Association: Chicago. 1979. 431-447.
125. Ballantyne D. Marketing at the crossroad: an editorial commentary on relationship marketing. *Asia – Australia Marketing Journal*, 1994. Vol.2.
126. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 1991. No 1.
127. Barney J.B., Hansen M.H. Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*. 1994. Vol. 15. №1.
128. Barratt M., Oliveira A. Exploring the Experience of Collaborative Planning Initiatives. *Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 2001. №31 (4). 266-289.
129. Barringer B.R., Harrison J.S. Walking a tightrope: creating value through interorganizational relationships. *Journal of Management*. 2000. Vol. 26.

130. Baxter R., Matear Sh. Measuring Intangible Value in Business-to-Business Buyer-Seller Relationships: An Intellectual Capital Perspective. *Industrial Marketing Management*. 2004. №33 (6). 491-500.
131. Bejou D., Wray B., Ingram T.N. Determinants of Relationship Quality: An Artificial Neural Networks Analysis. *Journal of Business Research*. 1996. №36 (2). 137-143.
132. Bekono Ohana S. Les comportements relationnels des entreprises: Elements d'une typologie. (*Relational Behavior of Firms: Elements of a Typology*). *La Revue des Sciences de Gestion*. 2011. Vol. 46. № 251.
133. Bensaou M. Portfolios of Buyer-Supplier Relationship. *Sloan Management Review*. 1999. №40 (4). 35-44.
134. Benson J.K. The Interorganizational Network as a Political Economy. *Administrative Science Quarterly*. 1975. №20 (2). 229-249.
135. Berger P.D., Nasr N.I. Customer Lifetime Value. *Marketing Models and Applications*. *Journal of Interactive Marketing*. 1998. №12 (1). 17-30.
136. Berry L. Relationship Marketing. In: L. Berry, G. Shostack, G. Upah (eds.). *Emerging Perspectives of Service Marketing*. American Marketing Association: Chicago, IL. 1983. 25-28.
137. Best R. *Market-Based Management. Strategies for Growing Customer Value and Profitability*. Prentice Hall: N.J. 2005.
138. Bettman J.R. Perceived Risk and its Components: a Model and Empirical Tests. *Journal of Marketing Research*. 1983. 10 (2). 184-190.
139. Bidault P, Jarillo C.J. Trust in economic transactions. *Trust: Firm and society*. 1997.
140. Biong H., Wathne K., Parvatiyar A. Why Do Some Companies Not Want to Engage in Partnering Relationships? In: H.G. Gemunden, T. Ritter, A. Walter (eds.). *Relationships and Networks in International Markets*. Pergamon Press: Oxford. 1997. 91-107.
141. Blattberg R.C., Deighton J.A. Manage Marketing by the Customer Equity Test. *Harvard Business Review*. 1996. №74 (4). 136-144.
142. Blau P.M., Scott W.R. *Formal organization*. San Francisco: Chandler, 1962.
143. Blomqvist K. Partnering in the dynamic environment – the role of trust in asymmetric partnership formation. Thesis for the degree of doctor of science, Lappeenranta University of Technology. 2002.
144. Bocquet R., Servais O. *Concurrence et cooperation*. Paris, 1997.

145. Bonoma Th.V., Shapiro B.P. Segmenting the Industrial Market. Lexington Books: Lexington, Mass. 1983.
146. Bourdieu P. The Forms of Capital. Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education. Greenwood Press. 1986.
147. Bower G., Hilgard E. Theories of Learning. Prentice Hall: Englewood Cliffs, N.J. 1984.
148. Brenner S., Cochran P. The stakeholder theory of the firm. IABS Proceedings. 1991.
149. Brown J., Duguid P. Organizational Learning and Communities – of-practice: Towards a Unified View of Working, Learning and Innovation. *Organizational Science*. 1991. vol.2. №1.
150. Bruhn M. Relationship marketing: Management of customer relationships. Essex: Pearson Education. 2003.
151. Bronder C., Pritzl R. Developing Strategic Alliances: A Conceptual Framework for Successful Cooperation. *European Management Journal*. 1992. №10 (4). 2-21.
152. Brown J.R., Johnson J.L., Koenig H.F. Measuring the Sources of Marketing Channel Power: a Comparison of Alternative Approaches. *International Journal of Research in Marketing*. 1995. №12 (4). 333-354.
153. Bruhn M. Relationship Marketing: Management of Customer Relationships. Pearson Education: Essex. 2003.
154. Buzzell R.D., Ortmeyer G. Channel Partnerships Streamline Distribution. *Sloan Management Review*. 1995. №36 (3). 85-96.
155. Campbell N.C.G. An Interaction Approach to Organizational Buying Behavior. *Journal of Business Research*. 1985. №13 (1). 35-48.
156. Campbell N.C.G., Cunningham M. T. Customer analysis for strategy development in industrial markets. *Strategic Management Journal*. 1983. Vol. 4. №4.
157. Castaldi C., Casper K., den BraberR. Strategic purchasing and innovation: relational view. *Technology Analysis and Strategic Management*. 2011. Vol. 23. № 9.
158. Chen J., Zhu Z., Xie H. Measuring Intellectual capital: a New Model and Empirical Study. *Journal of Intellectual Capital*. 2004. vol.5. №1.
159. Choi T.Y., Hong Y. Unveiling the Structure of Supply Networks: Case Studies in Honda, Acura, DaimlerChrysler. *Journal of Operations Management*. 2002. №20 (5). 469-493.

160. Christopher M., Payne A., Ballantyne D. (eds.). Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value. Butterworth-Heinemann: Oxford. UK. 2002.
161. Christopher M., Payne A., Ballantyne D. Relationship Marketing. Butterworth-Heinemann: Oxford, UK. 1991.
162. Cleland A.S., Bruno A.V. Building Customer and Shareholder Value. Strategy and Leadership. 1997. №25 (3). 23-28.
163. Cohen D., Prusak L. In Good Company How Social Capital Makes Organizations Work. Harvard Business School Press. 2000.
164. Coleman J. Foundations of Social Theory. Cambridge, MA: Harvard University Press. 1990.
165. Coleman J. Social capital in the Creation of Human capital. American Journal of Sociology. 1998.
166. Cook K.S., Emerson R.M. Power, Equity and Commitment in Exchange Networks. American Sociological Review. 1978. №43 (5). 721-739.
167. Coviello N.E., Brodie R.J., Munro H.J. Understanding contemporary marketing: Development of a classification scheme. Journal of Marketing Management. 1997.
168. Cousins P., Spekman R. Strategic Supply and the Management of Inter- and Intraorganizational Relationship: Proceedings. 2000.
169. Creed W.E.D., Miles R.E. Trust in organizations. Trust in organizations: frontiers of theory and research. Thousand Oaks, CA: Sage. 1996.
170. Crosby L.A., Evans K.A., Cowles D. Relationship Quality in Services Selling: an Interpersonal Influence Perspective. Journal of Marketing. 1990. №54 (3). 68-81.
171. Cunningham S.M. The Major Dimensions of Perceived Risk. In: D.F. Cox (ed.). Risk Taking and Information Handling on Consumer Behavior. Harvard University, Graduate School of Business Administration: Boston, MA. 1967. 82-108.
172. Cyert R., March J. A Behavioral theory of the firm. Englewood-Cliffs: Prentice Hall. 1963.
173. Danese P., Romano P., Vinelli A. Managing Business Processes Across Supply Networks: the Role of Coordination Mechanisms. Journal of Purchasing and Supply Management. 2004. №10(4-5). 165-177.
174. Das T.K., Teng B.S. Trust, control and risk in strategic alliances: an integrated framework. Organization Studies. 2001. Vol. 22. № 2.

175. Day G.S., Wensley R. Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*. 1988. №52 (2). 1-20.
176. Dierickx I., Cool K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management science*. 1989. Vol. 35. №12.
177. Dictionary of Business Terms, Second Edition. New York: Barons Educational Series, Inc. 1994.
178. Deshpande R., Farley J.U., Webster F.E. Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: a Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*. 1993. №57 (1). 23-37.
179. Devlin G., Bleakley M. Strategic Alliances – Guidelines for Success. *Long-Range Planning*. 1998. №21 (5). 18-23.
180. Dhanaraj C., Parkhe A. Orchestrating Innovation Networks. *Academy of Management Review*. 2006. Vol. 31. № 3.
181. Donaldson B., O'Toole T. Strategic Market Relationship: From Strategy to Implementation. John Wiley & Sons: West Sussex. 2002.
182. Donaldson T., Preston L. The shareholder theory of corporation: Concepts, Evidence, Implications. *Academy of Management review*. 1995. vol.20. №1.
183. Dorsch M.J., Swanson S.R., Kelley S.W. The Role of Relationship Quality in the Stratification of Vendors as Perceived by Customers. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 1998. №26 (2). 128-142.
184. Doyle P. How Shareholder Value Analysis Re-Defines Marketing. *Market Leader*. 2000. №8. 16-25.
185. Dubinsky A.J., Ingram T.N. A portfolio approach to account profitability. *Industrial Marketing Management*. 1984. Vol. 13. № 1.
186. Dwyer F.R. Customer Lifetime Valuation to Support Marketing Decision Making. *Journal of Direct Marketing*. 1989. №3 (4). 8-11.
187. Dwyer F.R., Schurr P.H., Oh S. Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*. 1987. №51 (2). 11-27.
188. Dyer J., Hatch N. Using Supplier Networks to Learn Faster. *Sloan Management Review*. 2004. №45 (3). 57-63.
189. Dyer J.H., Singh H. The Relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*. 1998. Vol. 23. №4.
190. Capital: Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower. N. Y.; Harper Business. 1997.
191. Eisenhardt K.M., Martin J.A. Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*. 2000. Vol. 21. №10—11.

192. Eisenhardt K.M., Schoonhoven C.B. Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms // Organization Science. 1996. Vol. 7. № 2.
193. Edvinsson L., Malone M. Intellectual Easton G., Araujo L. The Network Approach: an Articulation. Advances in International Marketing. 1989. №3. 97-119.
194. Festinger L.A. A Theory of Cognitive Dissonance. Row & Peterson: N.Y. 1957.
195. Fiocca R. Account portfolio analysis for strategy development. Industrial Marketing Management. 1982. Vol. 11. №1.
196. Foley A., Fahy J. Towards a Further Understanding of the Development of Market Orientation in the Firm: A Conceptual Framework Based on the Market Sensing Capability. Journal of Strategic Marketing. 2004. №12 (4). 219-230.
197. Ford D., Gadde L.E, Hakansson H., LundgrenA., Snehota I., Turnbull P., Wilson D. Managing business relationships. Chichester: John Wiley & Sons. 1998.
198. Ford D. Business Relationship in a Changing World: Proceedings, 14th IMP Conference. Turku School of Economics and Business Administration: Finland, 1998.
199. Ford D. (ed.). Understanding Business Markets. Interaction, Relationships and Networks. Academic Press: London. 1990.
200. Ford D.I., Gadde L.E., Hakansson H., Snehota I. Managing Business Relationships. John Wiley & Sons: Chichester, UK. 2003.
201. Ford D., Gadde L.E., Hakansson H., Snehota I. The Business Marketing Course. John Wiley: Chichester. 2006.
202. Forsstrom B. A Conceptual Exploration into "Value Co-creation" in the Context of Industrial Buyer-Seller Relationship. Proceedings, the 19th Annual IMP Conference. University of Lugano: Lugano, Switzerland, 2003. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.impgroup.org/uploads/papers/4337.pdf> (дата обращения: 11.08.2023).
203. Foss N.J. Resources, Firms, and Strategies. Oxford University Press: Oxford. 1998.
204. Frankel R., Schmitz J., Prayer D. Formal versus Informal Contracts: Achieving Alliance Success. International Journal of Physical Distribution and Logistics Management. 1996. Vol. 26. №3.

205. Frazier G. Interorganizational Exchange Behavior in Marketing Channels: A Broadened Perspective. *Journal of Marketing*. 1983. №47 (4). 68-78.
206. Frazier G.L., Spekman R.E., O'Neal C.R. Just-in-time exchange relationships in industrial markets. *Journal of Marketing*. 1988.
207. Freeman R.E. *Strategic management*. Pitman Publishing: Marshfield, 1984.
208. Friedman T. *The World is Flat. A Brief history of Twenty-First Century*. N.Y. 2005.
209. Friedman A., Miles S. *Shareholders: theory and practice*. Oxford University, Press. 2006.
210. Frooman J. Socially Irresponsible and illegal Behavior and Shareholder Wealth: A meta-analysis of Event Studies. *Business and Society*. 1997. vol.35. №3.
211. Gadde L.E., Snehota I. Making the Most of Supplier Relationships. *Industrial Marketing Management*. 2000. №29 (4). 305-316.
212. Galbreath J. Corporate social responsibility strategy: strategic options, global considerations. *Corporate Governance*. 2006. Vol.6. №2.
213. Ganesan S. Determinants of Long-term Orientation in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*. 1994. №58 (2). 1-19.
214. Goodpasture K. Business ethics and shareholder analysis. *Business ethics quarterly*. 1997. Vol.1. №1.
215. Goodwin B. *How the Leopard Changed the Spots: The Evolution of Complexity*. New York, Touchstone. 1994.
216. Gordon J.H. *Relationship Marketing*. Etobicoke, Ontario; John Wiley & Sons. 1998.
217. Granovetter M. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embed-dedness. *American Journal of Sociology*. 1985. №91 (3). 481-510.
218. Granovetter M. The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited. *Sociological Theory*. 1983. №1. 201-233.
219. Granovetter M. The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*. 1973. №78 (6). 1360-1380.
220. Grant R.M. *Contemporary Strategy Analysis*. Blackwell Publishers: Oxford. 2004.
221. Grant R.M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*. University of California. 1991. Vol. 33.

222. Grant R.M. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*. 1996. Vol. 17.
223. Gronholdt L., Martensen A. Key Marketing Performance Measures. *The Marketing Review*. 2006. №6 (3). 243-252.
224. Gronroos Ch. Value-Driven Relational Marketing: From Products to Resources and Competences. *Journal of Marketing Management*. 1997. №13 (5). 407-419.
225. Gronroos C. From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision*. 1994. №32 (2).
226. Gronroos C. The Marketing Strategy Continuum: Towards a Marketing Concept for the 1990s. *Management Decision*. 1991. №29 (1). 7-13.
227. Gummesson E. Broadening and specifying relationship marketing. *Asia – Australia Marketing Journal*. 1994. vol.2.
228. Gummesson E. Total Relationship Marketing: Rethinking Marketing Management from 4Ps to 30Rs. Butterworth-Heinemann: Oxford. 1999.
229. Gummesson E. The New Marketing-Developing Long-Term Interactive Relationships. *Long Range Planning*. 1987. №20 (4). 10-20.
230. Gundlach G. T., Achrol R.S. Governance in exchange: Contract law and its alternatives. *Journal of Public Policy & Marketing*. 1993. Vol. 12.
231. Hakansson H., Johanson J. Formal and Informal Cooperation Strategies in International Industrial Networks. In: F.J. Contractor, P. Lorange (eds.). *Cooperative Strategies in International Business*. Lexington Books: Lexington, MA. 1988. 369-379.
232. Hakansson H., Ford D. How should companies interact in business networks? *Journal of Business Research*. 2002. Vol. 55. №2.
233. Hakansson H., Snehota I. The IMP Perspective: Assets and Liabilities of Business Relationships. In: J.N. Sheth, A. Parvatiyar (eds.). *Handbook of Relationship Marketing*. Sage Publications: Thousand Oaks, CA. 2000. 69-94.
234. Hakansson H., Snehota I. No Business is an Island: The Network Concept of Business Strategy. *Scandinavian Journal of Management*. 1989. №5 (3). 187-200.
235. Hallen L., Johanson M. Sudden Death: Dissolution of Relationships in the Russian Transition Economy. *Journal of Marketing Management*. 2004. №20 (9-10). 941-957.

236. Han S.L. A Conceptual Framework of the Impact of Technology on Customer-Supplier Relationship. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 1997. №12 (1). 22-32.
237. Hannan M.T., Freeman J. Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*. 1984. Vol. 49. №2.
238. Heide J.B., John G. Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships. -//*Journal of Marketing Research*. 1990. №27 (1). 24-36.
239. Heide J.B., John G. Do norms matter in marketing relationships? *Journal of Marketing*. 1992. Vol. 56.
240. Hennig-Thurau T., Gwinner K.P., Gremler D.D. Understanding Relationship Marketing Outcomes: An Integration of Relational Benefits and Relationship Quality. *Journal of Service Research*. 2002. №4 (3). 230-247.
241. Hewett K., Money R.B., Sharma S. An Exploration of the Moderating Role of Buyer Corporate Culture in Industrial Buyer-Seller Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2002. №30 (3). 229-239.
242. Hillman A., Keim G. Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line? *Strategic Management Journal*. 2001.
243. Hofstede G. The cultural relativity of the quality of the life concept. *Academy of Management review*. 1984. Vol.9. 68-75.
244. Hollander E. Principles and methods of social psychology. – N.Y.: Oxford University Press. 1971.
245. Hosseini J, Brenner S. The shareholder theory of the firm: methodology to generate value matrix weights. *Business Ethics Quarterly* 2. 1992.
246. Hougaard S., Bjerre M. Strategic Relationship Marketing. Springer-Verlag: Heidelberg. 2002.
247. Houston F.S., Gassenheimer J.B. Marketing and Exchange. *Journal of Marketing*. 1987. №51 (4). 3-18.
248. Howard J. A. Marketing Management: Analysis and Decision. Richard D. Irwin: Homewood, IL. 1957.
249. Hunger J.D., Wheelen T.L. Essentials of Strategic Management. Prentice-Hall: Upper Saddle River, N.J. Hunt Sh. 1997. Competing Through Relationships: Grounding Relationship Marketing in Resource-Advantage Theory. *Journal of Marketing Management*. 2001. №13 (5). 431-445.

250. Hunt Sh., Morgan R. The Resource-Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions. *Journal of Marketing*. 1996. №60 (4). 107-114.
251. Hunt Sh., Morgan R. The Comparative Advantage Theory of Competition. *Journal of Marketing*. 1995. №59 (2). 1-15.
252. Hurmelinna-Laukkanen P., Natti S. Orchestration for knowledge mobility in international innovation generating networks. *McGill international entrepreneurship conference*. 2009. Finland: Vaasa, 2009.
253. Inglehart R. The Silent revolution: Changing Values and Political among Western Publics. Princeton. 1977.
254. Iansiti M., Levien R. Strategy as ecology. *Harvard Business Review*. 2004. Vol. 82. №3.
255. Itami H., Rochi T. Mobilizing Invisible Assets. London, Harvard University Press. 1987.
256. Jeffrey H. How Chrysler Created an American Keiretsu. *Harvard Business Review*. 1996.
257. Jackson B.B. Winning and Keeping Industrial Customers: The Dynamics of Customer Relationships. Lexington Books: Lexington, MA. 1985.
258. Jarillo J.C. On Strategic Networks. *Strategic Management Journal*. 1988. №9 (1). 31-41.
259. Jarvelin A., Lehtinen U. Relationship Quality in Business-to-Business Service Context. In: B.B. Edvardsson, S.W. Johnston, E.E. Scheuing (eds.). *QUIS 5 Advancing Service Quality: A Global Perspective*. Warwick Printing: Toronto, Canada. 1996. 243-254.
260. Jensen M.C., Meckling W.H. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*. 1976. №3 (4). 305-360.
261. Jensen V. Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. *Journal of Applied Corporate Finance*. 2001. №14.
262. Johanson J., Forsgren M., Hagg I., Hakansson H., Mattsson L.G. Firms in Networks a New Perspective on Competitive Power. Coronet Books: Stockholm. 1995.
263. Johanson J., HallenL. Business Relationships and Industrial Networks. In: L. Hal-len, J. Johanson (eds.). *Networks of Relationships in International Industrial Marketing*. JAI Press, Advances in International Marketing: Greenwich, Connecticut & London (3). 1989.

264. Johanson J., Mattsson L. Strategic Adaptation of Firms to the European Single Market. A Network Approach. In: L. Mattsson, B. Stymne (eds.). *Corporate and Industry Strategies for Europe. Adaptation to the European Single Market in a Global Industrial Environment.* North-Holland: Amsterdam. 1991. 263-281.
265. Johanson J., Mattsson L. Internationalization in Industrial Systems – a Network Approach. In: N. Hood, J.E. Vahlne (eds.). *Strategies in Global Competition.* Croom Helm: London. 1988. 287-314.
266. Johanson M. Networks in Transition, Proceedings of the 23th IMP Conference. Manchester. 2007.
267. Johnson J.L. Strategic Integration in Industrial Distribution Channels: Managing the Interfirm Relationship as a Strategic Asset. *Journal of the Academy of Marketing Science.* 1999. №27 (1). 4-18.
268. Jurgens M., Berthon P., Papania L., Shabbir H.A. Stakeholder Theory and Practice in Europe and North America: The Key to Success Lies in a Marketing Approach. *Industrial Marketing Management.* 2010. №39 (5). 769-775.
269. Jiittner U., Christopher M., Baker S. Demand Chain Management-Integrating Marketing and Supply Chain Management. *Industrial Marketing Management.* 2007. №36 (3). 377-392.
270. Jiittner U., Wehrli H.P. Relationship Marketing from a Value System Perspective. *International Journal of Service Industry Management.* 1994. №5 (5). 54-73.
271. Kale P., Dyer J.H., Singh H. Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: the role of the alliance function. *Strategic Management Journal.* 2002. Vol. 23. №8.
272. Keller K.L., Lehmann D.R. How do Brands Create Value? *Marketing Management.* 2003. №12(3). 26-31.
273. Koh J., Venkatraman N. Joint venture formations and stock market reactions: An assessment in the information technology sector. *Academy of Management Review.* 2006. Vol. 31. №3.
274. Kotler P. *Marketing Management. International Edition,* Prentice Hall: N.J. 2003.
275. Lang B., Colgate M. Relationship Quality, On-Line Banking and the Information Technology Gap. *International Journal of Bank Marketing.* 2003. №21 (1). 29-37.
276. Lehtimaki T., Simula H., Salo J. Applying Knowledge Management to Project Marketing in a Demand Technology Transfer Project:

- Convincing the Industrial Customer over the Knowledge Gap. Industrial Marketing Management. 2009. №38 (2). 228-236.
277. Lev B. Intangibles, Management, Measurement, and Reporting. Washington, DC: Brookings Institution Press. 2001.
278. Lindgreen A., Wynstra F. Value in Business Markets: What Do We Know? Where Are We Going? Industrial Marketing Management. 2005. №34 (7). 732-748.
279. Lock Lee L. Social Capital Measurement as a Proxy for Intellectual Capital Measures. Knowledge Management Tools and Techniques; Practitioners and Experts Evaluate KM Solutions. –Butterworth-Heinemann. 2004.
280. Lomi A., Grandi A. The Network Structure of Inter-firm Relationships in the Southern Italian Mechanical Industry. In: M. Ebers (ed.). The Formation of Inter-organizational Networks. Oxford: University Press Oxford. 1997. 95-110.
281. Lorange P., Roos J. Strategic Alliances, Formation, Evolution and Implementation. Basil Blackwell: London. UK. 1992.
282. Lorenz E. Trust, contract and economic cooperation Cambridge Journal of Economics. 1999.
283. Lorenz E.H. Neither friends nor strangers: informal networks of subcontracting in French industry. Ed. by D. Garnbetta. Trust: making and breaking cooperative relations. L.: Basil Blackwell. 1988.
284. Lorenzoni G., Lipparini A. The Leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: A longitudinal study. Strategic Management Journal. 1999. Vol. 20. P.317-338.
285. Luthans F. Organizational Behavior. McGraw-Hill. 1992.
286. Macneil I.R. Contracts: Adjustments of Long-term Economic Relations under Classical, Noclassical, and Relational Contract Law. Northwestern Law Review. 1978. №72. 854-906.
287. Malone T. W. Modeling Coordination in Organizations and Markets. Management Science. 1987. №33(10). 1317-1332.
288. Mandjak T., Durrieu F. Understanding the Non-economic Value of Business Relationships. In: D. Ford, P. Naude, P.W. Turnbull (eds.). Proceedings of the 16th IMP Conference. 2000. 1-17.
289. Mandjak T., Simon J. 2004. An Integrated Concept on the Value of Business Relationships. How Could It Be Useful. In: Proceedings of the 20th Annual IMP Conference-2004. Copenhagen, Denmark. 2004 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.impgroup.com/uploads/papers/4518.pdf> (дата обращения: 11.08.2023).

290. Markowits H.M. Portfolio selection. *Journal of Finance*. 1952.
291. Marcus Buckingham, Donald O. Clifton Now Discover Your Strengths. N.Y. 2001.
292. McConnell J., Nantell T. Common stock returns and corporate combinations: The case of joint ventures. *Journal of Finance*. 1985. Vol. 40.
293. McKenna R. Relationship Marketing: Successful Strategies for the Age of the Customers. Addison-Wesley Publishing Company: Cambridge, MA. 1991.
294. Mercier-Laurent E. Innovation ecosystems. Wiley-ISTE, 2013.
295. Mitroffl.I. Stakeholders of the organizational mind. San Francisco: Jossey-Bass. 1983.
296. Mohr J., Sengupta S., Slater S. Marketing of High Technology Products and Innovations. Pearson. Prentice Hall: Upper Saddle River, NJ. 2005.
297. Mohr J., Spekman R. Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques. *Strategic Management Journal*. 1994. №15(2). 135-152.
298. Moller K., Halinen A. Relationship Marketing Theory: its Roots and Direction. *Journal of Marketing Management*. 2000. №16 (1-3). 29-54.
299. Moore J.F. Predators and prey: a new ecology of competition. *Harvard Business Review*. 1993. Vol. 71. №3.
300. Moore J.F. The death of competition: leadership and strategy in the age of business ecosystems. Harper Business. 1996.
301. Morgan R., Hunt Sh. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*. 1994. №58 (3). 20-38.
302. Morgan C. Supply network performance measurement: future challenges? *International Journal of Logistics Management*. 2007. Vol. 18.
303. Mudambi S.M., Oliva T.A., Thomas E.F. Industrial Marketing Firms and Knowledge Transfer: Toward a Basic Typology of Community Structures. *Industrial Marketing Management*. 2009. №38 (2). 181-190.
304. Murray K.B., Montanari J.R. Strategic Management of the Socially Responsible Firm: Integrating Management and Marketing Theory. *Academy of Management Review*. 1986. №11 (4). 815-827.
305. Narver J.C., Slater S.F. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*. 1990. №54 (4). 20-35.
306. Naude P., Buttle F. Assessing Relationship Quality. *Industrial Marketing Management*. 2000. №29 (4). 351-361.
307. Nelson R.R., Winter S.G. In search of useful theory of innovation. *Research policy*. 1977. Vol. 6. №1.

308. Newman R. Single Source Qualification. *The Journal of Supply Chain Management*, 1988. №24 (2). 10-17.
309. Nicholls J. The Strategic Leadership Star: A Guiding Light in Delivering Value to the Customer. *Management Decision*. 1994. №32 (8). 21-26.
310. Normann R., Ramirez R. From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy. *Harvard Business Review*. 1993. №71 (4). 65-77.
311. Norris D.G. Ingredient Branding: A Strategy Option with Multiple Beneficiaries. *The Journal of Consumer Marketing*. 1992. №9 (3). 19-31.
312. Oliver C. Determinants of interorganizational and relationships. *Academy of Management Review*. 1990. Vol.15.
313. Oliver C. Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based view. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18. №9.
314. Olsen R.F., Ellram L.M. A portfolio approach to supplier relationships. *Industrial marketing management*. 1997.
315. Parvatiyar A., Sheth J.N. Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline. *Journal of Economic and Social Research*. 2001. №3 (2). 1-34.
316. Parvatiyar A., Sheth J.N. The Domain and Conceptual Foundations of Relationship Marketing. In: J.N. Sheth, A. Parvatiyar (eds.). *Handbook of Relationship Marketing*. Sage Publications: Thousand Oaks, CA. 2000. 3-38.
317. Payne A., Holt S. Diagnosing Customer Value: Integrating the Value Process and Relationship Marketing. *British Journal of Management*. 2001. №12 (2). 159-182.
318. Pels J. Exchange Relationships in Consumer Markets. *European Journal of Marketing*. 1999. №33 (1/2). 19-37.
319. Pels J., Covello N.E., Brodie R.J. Integrating Transactional and Relational Marketing Exchange: A Pluralistic Perspective. *Journal of Marketing Theory and Practice*. 2000. №8 (3). 11-22.
320. Piercy N.F. Strategic Relationships between Boundary-Spanning Functions: Aligning Customer Relationship Management with Supplier Relationship Management. *Industrial Marketing Management*. 2009. №38 (8). 857-864.
321. Pitelis C.N., Wahl M.W. Edith Penrose: Pioneer of stakeholder theory. *Long Range Planning*. 1998. Vol. 31. №2.

322. Plank R.E., Newell S.J. The Effect of Social Conflict on Relationship Loyalty in Business Markets. *Industrial Marketing Management*. 2007. №36 (1). 59-67.
323. Popo L., Zenger T. Opportunism, routines, and boundary choices: A comparative test of transaction cost and resource-based explanations for make-or-buy decisions. *Academy of Management Journal*. 1995.
324. Porter M.E. The Importance of Being Strategic: Balanced Scorecard Report. *Harvard Business Publishing Newsletter*. 2002.
325. Porter M. Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press: N.Y. 1985.
326. Porter M.E. Competitive Strategy. Free Press: N.Y. 1980.
327. Post J., Preston L., Sachs S. Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View. *California Management Review*. 2002. vol. 45.
328. Post J., Preston L., Sauter – Sachs S. Redefining the Corporation, Stakeholder Management and Organizational Wealth. Stanford Business Books. 2002.
329. Power T., Jerjian G. Ecosystem: living the 12 principles of networked business. 2001.
330. Prahalad C, Ramaswamy V. Co-opting Customer Competence. *Harvard Business Review*. 2000. №78 (1). 79-90.
331. Preson L., Post J. Private management and public policy. *California Management review*. 1981.
332. Putnam R. Bowing Alone: The Collapse and Revival of American Community. Simon & Schuster. 2000.
333. Ravald A., Gronroos C. The Value Concept and Relationship Marketing. *European Journal of Marketing*. 1996. №30 (2). 19-30.
334. Reichheld F.F., Teal T. The loyalty effect: The hidden force behind growth, profits, and lasting value. Harvard Business Press. 1996.
335. Relational Wealth: The Advantages of Stability in a Changing Economy. Oxford University Press. 2000.
336. Roberts K., Varki S., Brodie R. Measuring the Quality of Relationships in Consumer Services: An Empirical Study. *European Journal of Marketing*. 2003. №37 (1-2). 169-196.
337. Rokeach J. The Nature of Human Values. Free Press. 1973.
338. Rothschild L., Darr A. Technological incubators and the social construction of innovation networks: an Israeli case study. *Technovation*. 2005. Vol. 25. №1.

339. Rust R.T., Ambler T., Carpenter G.S., Kumar V., Srivastava R.K. Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions. *Journal of Marketing*. 2004. №68 (4). 76-89.
340. Rumelt R.P. Towards a strategic theory of the firm. *Competitive Strategic Management*. Ed. by R.B. Lamb. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ. 1984.
341. Rumelt R.P. How much does industry matter? *Strategic Management Journal*. 1991. Vol. 12. №3.
342. Sako M. The information requirements of trust in supplier relations: evidence from Japan, Europe and the United States. *Trust and Economic Learning*. ed. by N. Lazaric, E. Lorenz. Edward Elgar. 1998.
343. Salmi A. *Institutional Changes in International Networks*. Helsinki. 1991.
344. Sanchez R. Building blocks for strategy theory: Resources, dynamic capabilities and competences. *Rethinking Strategy* ed. by H. Volberda, H. Elfring. L.: Sage. 2001.
345. Sanchez R., Heene A. *The new strategic management*. N.Y.: Wiley. 2004.
346. Schwarts S. Universals in the content and structure of value. *Advances in experimental social psychology*. New York, Academic Press. 1992.
347. Scheer L.K. Trust, distrust and confidence in B2B relationships. *Handbook on Business to Business Marketing* ed. by R. Grewal, G.R. Lilien. Edward Elgar Publishing. 2012.
348. Seifert D. *Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment: How to Create a Supply Chain Advantage*. N.Y.: Amacom. 2003.
349. Seppanen R., Blomqvist K., Sundqvist S. Measuring inter-organizational trust – a critical review of the empirical research in 1990-2003. *Industrial Marketing Management*. 2007.
350. Shani D., Chalasani S. Exploiting Niches Using Relationship Marketing. *Journal of Consumer Marketing*. 1992. №9 (3). 33-42.
351. Sheth J.N., Parvatiyar A. The Evolution of Relationship Marketing. In: *Handbook of Relationship Marketing*. Sage Publications: Thousand Oaks, CA. 2000. 119-145.
352. Sirower M.L. *The synergy trap: how companies lose the acquisition game*. New York: The Free Press. 1997.
353. Sheth J.N., Parvatiyar A. The Evolution of Relationship Marketing. *International Business Review*. 1995. №4 (4). 397-418.

354. Srivastava R.K., Shervani T.A., Fahey L. Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis. *Journal of Marketing*. 1998. №62 (1). 2-18.
355. Stewart T.A. *Intellectual Capital; The New Wealth of Organization*. N.Y.: Doubleday. 1997.
356. Storbacka K., Strandvik T., Gronroos C. Managing Customer Relationships for Profit: The Dynamics of Relationship Quality. *International Journal of Service Industry Management*. 1994. №5 (5). 21-38.
357. Sveiby K. Methods for Measuring Intangible Assets Jan. 2001.
358. Super D. A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Occupational Psychology*. 1980. vol.52.
359. Teece D.J. Strategies for Managing Knowledge Assets: The Role of Firm Structure and Industrial Context. *Long Range Planning*, 2000. №33 (1). 35-54.
360. Tjemkes B., Vos P., Burgers K. *Strategic alliance management*. L.; N.Y.: Routledge. 2012.
361. Tsai W., Ghoshal S. Social Capital and Value Creation. The Role in Intrafirm Networks. *Academy of Management Review*. 1998. vol. 41. №4.
362. Tunzelmann N. Alignment, misalignment and dynamic network-based capabilities. *Network Dynamics in Emerging Regions of Europe*. L.: Imperial College Press. 2010.
363. Turnbull P. W., Wilson D. T. Developing and protecting profitable customer relationships. *Industrial Marketing Management*. 1989. Vol. 18.
364. Ulaga W., Eggert A. 2006. Value-Based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Sustaining Key Supplier Status. *Journal of Marketing*. 2006. №70 (1). 119-136.
365. Ulaga W., Eggert A. Relationship Value in Business Markets: The Constructs and its Dimensions. *Journal of Business-to-Business Marketing*. 2005. №12 (1). 73-98.
366. Wallace J. Value Maximization and Stakeholder Theory: Compatible or Not? *Journal of Applied Corporate Finance*. 2003. №15(3).
367. Walter A., Ritter T., Gemunden H.G. Value Creation in Buyer-Seller Relations. *Industrial Marketing Management*. 2001. №30 (4). 365-377.
368. Wernerfelt B. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*. 1984. №5 (2). 171-180.

369. Williamson O.E. Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*. 1979. Vol. 22. №2.
370. Williamson O.E. *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. Free Press: N.Y. 1985.
371. Wilkinson I., Young L.C. Business Dancing – the Nature and Role of Interfirm Relations in Business Strategy. *Asia-Australia Marketing Journal*. 1994. №2 (1). 26-41.
372. Wilson D., Jantrania S. Understanding the Value of a Relationship. *Asia-Australia Marketing Journal*. 1994. №2 (1). 55-66.
373. Wilson D.T. An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 1995. №23 (4). 335-345.
374. Young – Ybarra C., Wiersema M. Strategic flexibility in information technology alliances. *Organization Science*. 1999. vol.10. №4.
375. Zeithaml V.A. Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*. 1988. №52 (3). 2 22.
376. Zeithaml V.A. How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services. In: J.H. Donnelly, W.R. George (eds.). *Marketing of Services*. American Marketing Association: Chicago. IL. 1982. 186-190.
377. Zineldin M. Bank Corporate Client "Partnership" Relationship: Benefits and Life Cycle. *International Journal of Bank Marketing*. 1996. №14 (3). 14-22.
378. Zwicky F. *Morphological stonomy*. Springer-Verlag. 1957.
379. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.expert.ru/printissues/expert/2010/02> (дата обращения: 11.08.2023).
380. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://nccg.ru/site.xp> (дата обращения: 11.08.2023).

Научное издание

Серебрякова Галина Валентиновна
Незамайкин Иван Валерьевич

ОСНОВЫ ЦЕННОСТНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Монография
Чебоксары, 2023 г.

Компьютерная верстка *М.С. Камчаткина*
Дизайн обложки *Н.В. Фирсова*

Подписано в печать 17.08.2023 г.
Дата выхода издания в свет 22.08.2023 г.
Формат 60×84/16. Бумага офсетная. Печать офсетная.
Гарнитура Times. Усл. печ. л. 11,8575. Заказ К-1176. Тираж 500 экз.

Издательский дом «Среда»
428005, Чебоксары, Гражданская, 75, офис 12
+7 (8352) 655-731
info@phsreda.com
<https://phsreda.com>

Отпечатано в Студии печати «Максимум»
428005, Чебоксары, Гражданская, 75
+7 (8352) 655-047
info@maksimum21.ru
[www.maksimum21.ru](http://maksimum21.ru)