

УПРАВЛЕНИЕ НА ОСНОВЕ ЦЕННОСТЕЙ: МЕТОД АНАЛИЗА ИЕРАРХИЙ

Ботнарюк М. В.

Доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономической теории, экономики и менеджмента,
Государственный морской университет имени адмирала Ф. Ф. Ушакова (Россия), 353918, Россия, г. Новороссийск,
пр-т Ленина, 93, mia-marry@mail.ru

Тимченко Н. Ю.

Менеджер коммерческого отдела по обработке импортных грузов, транспортно-экспедиторская компания ООО «Рускон»
(Россия), 353922, Россия, г. Новороссийск, ул. Героев-Десантников, 14, Natali123_87@inbox.ru

УДК 658.5
ББК 65.291.21

Цель: предложить методику выявления приоритетности критериев и нахождения наиболее важных для компании ценностей, что усилит результативность принимаемых решений

Методы: исследование базируется на основе метода анализа иерархий, использованы методы полевого (опрос, анкетирование) и кабинетного исследования.

Результаты: на основе анализа результатов исследования опыта российских компаний в направлении применения концепций при построении и функционировании системы управления выявлена необходимость разработки инструментария для решения проблемы согласованности суждений при управлении по ценностям.

Научная новизна: предложен подход, отличительной особенностью которого является использование метода анализа иерархий для выбора наиболее значимых для компании ценностей.

Ключевые слова: система управления, управление по ценностям, согласованность суждений, метод анализ иерархий.

VALUE-BASED MANAGEMENT: A METHOD FOR ANALYZING HIERARCHIES

Botnaryuk M. V.

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economic Theory, Economics and Management, Admiral
F. F. Ushakova (Russia), 353918, Russia, Novorossiysk, Prospekt Lenina, 93, mia-marry@mail.ru

Timchenko N. Yu.

Manager of commercial department for handling imported goods, freight forwarding company ООО Ruscon (Russia), 353922,
Russia, Novorossiysk, ul. Heroes-Marines, 14, Natali123_87@inbox.ru

Purpose to propose a methodology for prioritizing criteria and finding the most important values for the company, which will enhance the effectiveness of decisions taken

Methods. The study is based on the method of analyzing hierarchies, using field methods (survey, questionnaire) and desk research.

Results. Based on the analysis of the results of the study of the experience of Russian companies in the application of concepts in the construction and operation of the management system, the need to develop tools for solving the problem of consistency of judgments in the management of values has been identified.

Scientific novelty. An approach is proposed, the distinguishing feature of which is the use of the method of analyzing hierarchies for the selection of the most significant values for the company.

Key words: management system, value management, consistency of judgments, hierarchy analysis method.



Ботнарюк М. В., Тимченко Н. Ю.

В сложившихся сегодня далеко непростых экономических условиях, когда борьба за потребителя выходит на совершенно иной уровень, при создании и развитии конкурентных преимуществ компании вынуждены придерживаться новых концепций управления, ориентированных, в первую очередь, на высокую адаптивность хозяйствующего субъекта к макро – и микро-среде. Практика показывает, что реализация данного направления требует, как правило, чтобы усилия, как менеджеров, так и рядовых работников были сосредоточены на постоянной корректировке стратегий, методов, правил и т.д. Однако такая постановка вопроса в конечном итоге в значительной степени отвлекает сотрудников от выполнения непосредственных должностных обязанностей, поэтому вполне закономерным является снижение производительности труда, причем не только вследствие колоссальной загруженности персонала всех уровней, но и по причине его «эмоционального» сопротивления. И если топ менеджмент относится к данной ситуации с пониманием (поскольку работники именно этой категории определяют долгосрочные цели и видят перспективность принимаемых решений), то рядовые сотрудники чувствуют себя не совсем комфортно, поскольку им приходится выполнять дополнительный объем работы без увеличения вознаграждения. При этом считаем важным подчеркнуть, что особенно часто возникает такая ситуация в компаниях, коллектив которых не является сплоченной командой (каждый преследует свои собственные интересы). По мнению авторов, данное явление в российской экономике является достаточно распространенным, характерным для большинства хозяйствующих субъектов вне зависимости от формы собственности и вида деятельности, что подтверждается результатами опроса, проведенного методом полевого и кабинетного исследований. Вместе с тем необходимо отметить, что все не так уж печально, как может показаться на первый взгляд. Полученные результаты демонстрируют наличие у многих (в том числе и достаточно известных в России) компаний стремления практического внедрения кардинально новой для отечественного бизнеса управленческой концепции: «управление по ценностям», достаточно распространенной за рубежом.

Обзор литературы по данному вопросу [1–10] позволяет нам сделать два основных вывода. Во-первых, указанная выше концепция базируется на человеческих ценностях и активно применяется в менеджменте персонала. Во-вторых, она отличается сравнительной «молодостью», так как появилась относительно недавно. Но, тем не менее, уже успела приобрести популярность не только на западе, но и среди отечественных ученых и практиков.

Впервые о ценностном управлении (или об управлении по ценностям) упоминается в работе Т. Питерса

и Р. Уотермана (Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, Jr.) [1], представленной широкой аудитории в 1984 году. Авторы изучили опыт деятельности наиболее успешных компаний, добившихся высокой эффективности вложенного в них капитала [1], на основе которого сделали вывод о значимости простоты управления, опирающуюся на общие ценности. В качестве примера они говорят об альтернативе «долгосрочность – краткосрочность», делая акцент на том, что успешные компании далеко не всегда строят долгосрочные планы. Вместо этого они ориентируются в своей работе на систему ценностей «на все времена» [1, с. 238], что обеспечивает эффект в том числе и от минимизации рисков сопротивления управленческим и иным инновациям.

С тех пор разработкой данного вопроса занимались многие исследователи, что позволило выстроить так называемую «лестницу менеджмента», наглядно демонстрирующую эволюцию концепции принятия управленческого решения [9,10]. В рамках данной статьи мы не будем рассматривать ее детально, так как это выходит за рамки исследуемого вопроса.

Вместе с тем хотелось бы подчеркнуть следующее. Во-первых, «лестница» дает характеристику различным подходам в менеджменте от управления по заданиям (начальный уровень) до управления по ценностям (высший уровень, предполагающий достижение максимальной эффективности управления через принятие и следование ценностям, удовлетворяющих интересам, как компании, так и рядовых сотрудников). Во-вторых, под ценностями, в общем, понимают некоторые представления о значимости для индивида (совокупности индивидов) целей, а также об инструментах их достижения целей. В-третьих, уже разработана методология формирования и внедрения на практике системы ценностей. В-четвертых, создана трехмерная модель управления по ценностям [5], включающая этические, экономические, эмоциональные ценности, формирующиеся на трех уровнях: личностный, организационный, социальный.

Вместе с тем до сих пор область создания инструментов управления (и в частности, стратегического) на основе общих ценностей, на наш взгляд, остается до конца не изученной, что и определило актуальность проводимого исследования.

В рамках данной статьи представлены результаты анализа управленческого опыта отечественных компаний, объектами которого были выбраны как ведущие компании страны (вошедшие в двадцатку лидеров по объемам реализации [11]), так и предприятия различных форм собственности и видов деятельности, расположенных на территории морского порта Новороссийск. Выбор именно этих предприятий не случаен, поскольку новороссийский порт является «ареной» конкурентной борьбы морских компаний, стремящихся

завоевать устойчивые рыночные позиции, что требует особого внимания к развитию отношений с потребителем. Но вот на основе каких концепций строится управленческая идеология в этих компаниях нам и предстоит выяснить.

Вначале изучим опыт передовых компаний и в первую очередь «нефтяных» магнатов. Так, установлено, что совместное российско-британское предприятие «ТНК-ВР» ориентируется на такие ценности, как «лидерство» и «производительность», в то время как ПАО «Газпром нефть» делает акцент на «ответственность, честность, лидерство» [12]. Более детальное исследование данного вопроса показало, что «большинство подразделений «Газпром нефти» сегодня находятся на этапе трансляции ценностей» [12], т.е. можно говорить о начальной стадии реализации концепции управления по ценностям.

В ООО «Газпромнефть Снабжение» работа топ-менеджмента оказалась более продуктивной: в этой компании ценностный подход интегрируется в структуру менеджмента с момента основания компании, что было обусловлено необходимостью создания сплоченной команды, провозглашающей общие ценностные установки [12]. Таким образом, очевидно практическое внедрение ценностно-ориентированного управления в полной мере.

НК «ЛУКОЙЛ» провозглашает следующие корпоративные ценности: персонал, экология и технологии, ответственность (за жизни людей и вверенные природные ресурсы в регионах деятельности), открытость и партнерство (во взаимодействии с обществом и заинтересованными сторонами), нравственность [13]. В данном случае четко прослеживается корпоративный дух: забота о людях, экологии, обществе. Но говорить о наличии совместных ценностей (топ-менеджмента и рядовых сотрудников), по мнению авторов, пока еще рано. Поэтому фундамент для внедрения ценностного управления уже заложен, но для его окончательного установления и дальнейшего развития требуется дополнительная проработка в направлении усиления доверия и сплоченности всего коллектива.

Опыт НК «Роснефть» показывает, что компания считает значимым для эффективного бизнеса формирование «благоприятного психологического климата в трудовом коллективе» и создание «условий для реализации потенциала каждого сотрудника» [14]. В качестве общих ценностей в НК «Роснефть» выступают лидерство, результативность, добросовестность, безопасность, направленные на совершенствование корпоративной культуры, повышение уровня лояльности и вовлеченности персонала [14]. Мы не можем точно определить на какой стадии находится реализация в этой компании ценностного управления, но совершенно очевидно наличие признаков ее активного вне-

дрения. При этом отметим, что ни в одной рассматриваемой ранее компании не говорилось о вовлеченности персонала, что априори предполагает базирование на общих для компании и рядовых сотрудников ценностях.

Далее проанализируем опыт предприятий, сфера деятельности которых относится к иным отраслям экономики. Например, ПАО «Сбербанк» – довольно известная компания, занимающая прочные конкурентные позиции в течение многих десятилетий, также ориентирована на управление по ценностям. В частности, разработаны ориентиры, формирующие базу для принятия верных решений, и ценности, рассматриваемые как «внутренний компас, помогающий принимать решения в сложных ситуациях, принципы, верность которым мы храним всегда и везде» [15].

Не стала исключением и ОАО «РЖД», топ-менеджмент которой развивается на основе модели корпоративных ценностей: «мастерство», «целостность», «обновление» [16], при этом каждая ценность предполагает развитие определенных корпоративных компетенций по уровням. Так, для ценности «мастерство» предлагаются компетенции «компетентность» и «клиентоориентированность», которые прописаны для следующих уровней [18]: руководители (уровень 1, 2, 3), рабочие, специалисты (уровень 4).

Группа компаний Новард [17] создала новую модель бизнеса, базирующуюся на надежности, работе в команде, постоянном развитии и совершенствовании, лидерстве, российских духовных ценностях. Компания находится практически на последнем этапе практического внедрения концепции управления по ценностям, так как работники не только «принимают» транслируемые им ценности, но и проходят «корпоративное обучение», решая тематические кейсы.

Опыт российской госкорпорации, являющейся в настоящий момент одним из глобальных технологических лидеров, «Государственная корпорация по атомной энергии «Росатом» свидетельствует о завершении перехода к «ценностному» управлению. Данный вывод базируется на том, что только в 2014 году корпорация сформулировала шесть корпоративных ценностей: «На шаг впереди», «Ответственность за результат», «Эффективность», «Единая команда», «Уважение» и «Безопасность» [18]. Но, уже, начиная с 2015 года, перечисленные выше ценности являются критериями оценки персонала, а также учитываются при найме сотрудников и принятии решений в области HR, декларируя концептуальные основы построения и функционирования управленческой системы компании.

Таким образом, из представленного выше анализа видно, что в ведущих компаниях страны топ-менеджмент стремится к управлению через ценностную ориентацию, хотя в большинстве случаев определить точный «этап» ее внедрения достаточно



сложно вследствие отсутствия возможности сбора достаточного количества релевантной информации.

Результаты эмпирического исследования, проведенные авторами на примере предприятий морской транспортной отрасли, функционирующих на территории новороссийского морского порта (включая их филиалы), показали, что сегодня многие топ-менеджеры идут по пути ценностного управления. Данный факт был установлен вследствие обработки анкет, респондентами в которых выступили менеджеры среднего и высшего звеньев ключевых компаний транспортного узла (стивидорные, экспедиторские, агентские, оказывающие услуги более десяти лет и имеющие устойчивые рыночные позиции). Также в процессе проведения опроса выявлено, что многие компании идут в направлении одновременного использования нескольких подходов. Так, например, некоторые респонденты указали, что они применяют «управление по заданиям», «управление по правилам» и «управление по процессам» комплексно, в зависимости от ситуаций (23 % от общего количества опрошенных). Отдают предпочтение управлению по «целям» порядка 30 %. При этом, исключительно, «целевое управление» отметили всего 4 респондента. Остальные указали «цели» совместно с другими направлениями (правила, задания, процессы). Интересным и несколько неожиданным для авторов оказался результат обработки анкет, содержащих ответ «да» в графе «управление по ценностям»: 10,5 % компаний отметили только эту концепцию, в то время как остальные (36,5 %) также поставили галочки в остальных графах («управление по заданиям, целям, правилам и процессам»).

Таким образом, обобщая полученные методом кабинетного и полевого исследований результаты, очевидным является факт стремления современного российского менеджмента к активному внедрению ценностного управления. Однако не стоит забывать о том, что каждый человек воспринимает одни и те же ценности по-разному. Более того, по-разному он их и ранжирует. И то, что для топ-менеджера представляет особую значимость, рядовыми сотрудниками может восприниматься как нечто второстепенное. В этой связи возникает вопрос о необходимости согласованности суждений, что в итоге приведет к более продуктивным результатам через своевременное определение точного восприятия ценностей каждым сотрудником (группой сотрудников) и требует разработки соответствующего инструментария.

Метод анализа иерархий (МАИ) предложен американским математиком Томасом Саати и включает в себя процедуры синтеза множества суждений, выявления приоритетности критериев и нахождения альтернативных решений [19,20]. На практике он может быть применен для решения задач управления, в том числе в области прогнозирования и стратегического планиро-

вания, поскольку позволяет упорядочить работу лица, принимающего решение, и учесть достаточно сложную систему факторов, влияющих на выбор решения [19, с. 5]. В этой связи авторы предлагают использовать данный метод как инструмент выбора наиболее значимых для всего коллектива ценностей, что позволит сделать систему менеджмента более результативной, поскольку управлять значительно проще при минимальном сопротивлении со стороны подчиненных.

Ранее в работе [21] использование МАИ показано при условии, что вариантами принимаемых решений служили альтернативы. В настоящей статье в качестве вариантов принимаемых решений устанавливаются ценности, выбор которых предлагается осуществлять экспертам: менеджеру высшего звена (коммерческий директор) и ведущему менеджеру по продажам услуг (рядовой сотрудник). Алгоритм применения метода анализа иерархий состоит из нескольких этапов.

Этап 1. Структуризация задачи в виде иерархической структуры с несколькими уровнями (уровень цели исследования – прибыль компании, уровень критериев и уровень ценностей). В качестве пояснения отметим, что:

- ценности: это варианты принимаемых решений. Система ценностей MBV применима к большинству организаций и включает в себя экономико-прагматичные ценности, этико-социальные ценности и эмоционально-развивающие ценности;
- критерии: это способ описания альтернативных вариантов решений или выражения различий между ними с точки зрения предпочтений лица принимающего решение.

Этап 2. Выполнение попарных сравнений элементов каждого уровня. Для попарного сравнения элементов Т. Саати предложена специальная оценочная шкала. Основные суждения имеют величины 1, 3, 5, 7 и 9. Промежуточные суждения имеют величины 2, 4, 6 и 8. Числа из шкалы относительной важности используются, чтобы показать, во сколько раз элемент с большей оценкой предпочтительности доминирует над элементом с меньшей оценкой относительно общего для них критерия. Менее предпочтительный элемент имеет обратную оценку предпочтительности. Таким образом, если x – оценка предпочтения, с которой больший элемент доминирует над меньшим, то $1/x$ – оценка предпочтительности меньшего элемента по сравнению с большим.

Этап 3. Определение векторов приоритетов. Производится расчет «локальных» приоритетов – векторов приоритетов, которые выражают относительное влияние критерия на элемент более высокого уровня – прибыль компании. Формулы для расчета компонентов собственного вектора и нормализованного вектора приоритетов авторы статьи приводят в таблицах 1 и 2 [20, с. 9].

Матрица парных сравнений ценностей по K_i критерию представлена в таблице 2.

Таблица 1. Матрица парных сравнений критериев

	K1	K2	K3	Компоненты собственного вектора	Нормализованный вектор приоритетов
K1	k_{11}	k_{12}	k_{13}	$k_1 = \sqrt[3]{k_{11} \cdot k_{12} \cdot k_{13}}$	$w_{11} = \frac{k_1}{k}$
K2	k_{21}	k_{22}	k_{23}	$k_2 = \sqrt[3]{k_{21} \cdot k_{22} \cdot k_{23}}$	$w_{12} = \frac{k_2}{k}$
K3	k_{31}	k_{32}	k_{33}	$k_3 = \sqrt[3]{k_{31} \cdot k_{32} \cdot k_{33}}$	$w_{13} = \frac{k_3}{k}$
Сумма	$k_1 = k_{11} + k_{21} + k_{31} + k_{41}$	$k_2 = k_{12} + k_{22} + k_{32} + k_{42}$	$k_3 = k_{13} + k_{23} + k_{33} + k_{43}$	$k = k_1 + k_2 + k_3$	

Этап 4. Формирование интегральных коэффициентов по каждой ценности позволяет рассчитать обобщенный коэффициент согласованности локальных приоритетов. Данный этап проводится в несколько шагов:

- 1) суммируют значение каждого столбца матрицы суждений;
- 2) сумму первого столбца умножают на величину первого компонента нормализованного вектора, соответствующего сумме второго столбца, умноженного на второй компонент, и т.д. Полученные результаты складывают и получают значение согласованности $\lambda_{\max}$;
- 3) на основании полученных значений рассчитывают индекс согласованности суждений:

$$U_c = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} \quad (1)$$

где $\lambda_{\max}$ – значение согласованности;
 n – число сравниваемых элементов.

4) сравнивают величину U_c с величиной случайного выбора количественных суждений. Случайная согласованность для случайных матриц разного порядка приведена в таблице 3.

5) рассчитывают отношение согласованности приоритетов:

$$OC = \frac{U_c}{CC} \cdot 100\% \quad (2)$$

где U_c – индекс согласованности суждений;
 CC – значение случайной согласованности.

Качество эксперта оценивается по величине ОС. Величина ОС должна быть не более 20 %. Если ОС выходит за данный предел, то результаты работы таких экспертов рекомендуется исключить из рассмотрения.

Этап 5. Синтез локальных приоритетов. Для этого рассчитывается так называемый глобальный приоритет. Полученные локальные приоритеты работы взве-

Таблица 2. Матрица парных сравнений ценностей по K_i критерию

K_i	Ц1	Ц2	Ц3	Компоненты собственного вектора	Нормализованный вектор приоритетов
Ц1	a_{11}	a_{12}	a_{13}	$a_1 = \sqrt[3]{a_{11} \cdot a_{12} \cdot a_{13}}$	$w_{11} = \frac{a_1}{a}$
Ц2	a_{21}	a_{22}	a_{23}	$a_2 = \sqrt[3]{a_{21} \cdot a_{22} \cdot a_{23}}$	$w_{12} = \frac{a_2}{a}$
Ц3	a_{31}	a_{32}	a_{33}	$a_3 = \sqrt[3]{a_{31} \cdot a_{32} \cdot a_{33}}$	$w_{13} = \frac{a_3}{a}$
Сумма	$a_1 = a_{11} + a_{21} + a_{31} + a_{41}$	$a_2 = a_{12} + a_{22} + a_{32} + a_{42}$	$a_3 = a_{13} + a_{23} + a_{33} + a_{43}$	$k = a_1 + a_2 + a_3$	



Таблица 3. Случайная согласованность для случайных матриц разного порядка

Размер матрицы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Значение случайной согласованности (CC)	0	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,42	1,49

шиваются по значимости факторов, т.е. каждый столбец векторов локальных приоритетов умножается на приоритет соответствующего критерия и результаты складываются.

Процедура синтеза приоритетов имеет следующий вид:

$$W_6 = \begin{bmatrix} w_{11} & w_{12} & w_{13} & w_{14} & w_{15} & w_{16} \\ w_{21} & w_{22} & w_{23} & w_{24} & w_{25} & w_{26} \\ w_{31} & w_{32} & w_{33} & w_{34} & w_{35} & w_{36} \\ w_{41} & w_{42} & w_{43} & w_{44} & w_{45} & w_{46} \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} w_{51} \\ w_{52} \\ w_{53} \\ w_{54} \end{bmatrix} =$$

$$= \begin{bmatrix} w_{11} \cdot w_{51} + w_{21} \cdot w_{52} + w_{31} \cdot w_{53} + w_{41} \cdot w_{54} \\ w_{12} \cdot w_{51} + w_{22} \cdot w_{52} + w_{32} \cdot w_{53} + w_{42} \cdot w_{54} \\ w_{13} \cdot w_{51} + w_{23} \cdot w_{52} + w_{33} \cdot w_{53} + w_{43} \cdot w_{54} \\ w_{14} \cdot w_{51} + w_{24} \cdot w_{52} + w_{34} \cdot w_{53} + w_{44} \cdot w_{54} \\ w_{15} \cdot w_{51} + w_{25} \cdot w_{52} + w_{35} \cdot w_{53} + w_{45} \cdot w_{54} \\ w_{16} \cdot w_{51} + w_{26} \cdot w_{52} + w_{36} \cdot w_{53} + w_{46} \cdot w_{54} \end{bmatrix} =$$

$$= \begin{bmatrix} w_{61} \\ w_{62} \\ w_{63} \\ w_{64} \\ w_{65} \\ w_{66} \end{bmatrix} \quad (3)$$

Для применения на практике представленных выше этапов метода анализа иерархий очень важен человеческий фактор.

Согласно методу анализа иерархий, на рис. 1 представлена иерархия с тремя уровнями, на вершине которой показывается цель исследования, далее следует уровень критериев и уровень ценностей. Ценности определены путем разделения на экономико-прагматичные ценности, этико-социальные ценности и эмоционально-развивающие ценности. В результате проведенного исследования из предложенных ценностей будут выбраны три основные ценности, первоначально (по мнению всего коллектива, а не только топ-менеджмента) способствующие благоприятному развитию компании.

Таким образом, в качестве критериев и ценностей благоприятного развития компании используются следующие:

Критерий №1 – учитывающий величину инвестиционных вложений.

Критерий №2 – учитывающий срок окупаемости стратегии.

Критерий №3 – характеризующий функциональную емкость стратегии.

Критерий №4 – учитывающий ценности компании.

Ценности благоприятного развития компании: планирование, обеспечение качества, самоотдача, приверженность команде, гибкость, принятие и делегирование ответственности.

В таблице 4 представлена матрица парных сравнений по указанным выше критериям.

Рассчитаем значение согласованности $\lambda_{\max}$:

$$\lambda_{\max} = 18 \cdot 0,023 + 13,333 \cdot 0,053 + 8,254 \times \\ \times 0,25 + 1,543 \cdot 0,673 = 4,222$$

По приведенной выше формуле (1) рассчитаем индекс согласованности суждений:

$$U_c = (4,222 - 4)/3 = 0,074$$

Значение случайной согласованности приведено в таблице 3: CC = 0,9

По приведенной выше формуле (2) рассчитаем отношение согласованности приоритетов:

$$OC = \frac{0,074}{0,9} \cdot 100\% = 8,2\%.$$

В качестве пояснения авторы отмечают, что аналогичным образом строятся матрицы парных сравнений ценностей по каждому из представленных критериев и эксперты отражают в них свои суждения исходя из шкалы относительной важности Т. Саати. Далее, на основании полученных значений, будет рассчитан индекс согласованности суждений $\lambda_{\max}$, будет произведено сравнение U_c с величиной случайного выбора количественных суждений и рассчитано отношение согласованности приоритетов. Данные действия необходимо применить для всех представленных критериев и ценностей.

Из проведенных расчетов видно, что отношение согласованности приоритетов представленных критериев и ценностей не превышает 20 %. Исходя из этого можно сделать вывод, что суждения представленных выше экспертов можно признать достоверными.

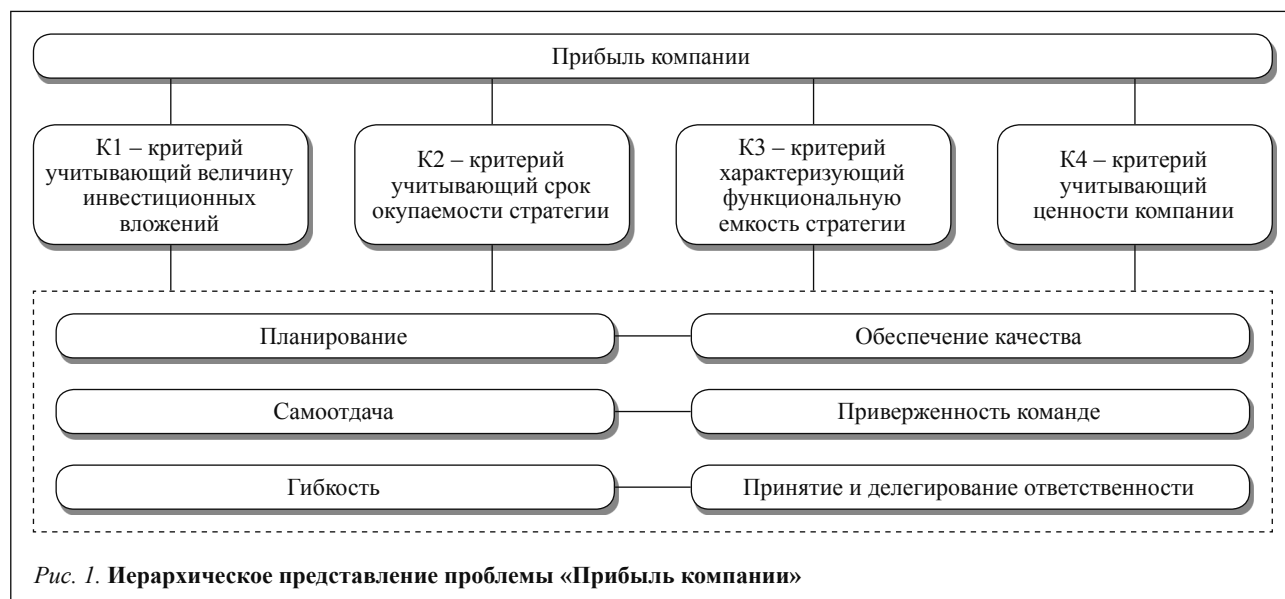


Рис. 1. Иерархическое представление проблемы «Прибыль компании»

На заключительном этапе метода выполняется синтез локальных приоритетов, что предполагает расчет обобщенных или глобальных приоритетов – обобщенные критерии прибыли компании. Синтезирование локальных приоритетов приведено в таблице 5.

Из приведенной выше таблицы 5 видно, что наиболее предпочтительными следует признать ценности №2, №4 и №6. Следовательно, такие ценности как обеспечение качества, приверженность команде и принятие и делегирование ответственности являются, по мнению экспертов, наиболее значимыми ценностями для увеличения прибыли компании. Глобальные приоритеты данных ценностей составляют 0,063, 0,160 и 0,456 соответственно. Таким образом, если усилия руководства будут направлены на трансляцию именно этих ценностей в первую очередь, то продуктивность работы всего персонала будет максимальной.

В дополнение к сказанному выше хотелось бы отметить, что количество экспертов можно увеличить в зависимости от сложности вопроса или численности персонала компании, что делает предлагаемый инструмент универсальным и позволяет добиваться более объективных результатов.

Итак, сформулируем полученные в процессе проведения исследования результаты. Во-первых, сегодня уже сложились предпосылки к тому, что бы отечественные бизнес – структуры активно внедряли в систему менеджмента концепцию «управления по ценностям». Во-вторых, определено, что согласованность убеждений и ценностей менеджеров руководящего звена с ценностями сотрудников является одним из ключевых факторов роста производительности труда коллектива и прибыли компании. Это актуализировало необходимость в разработке соответствующей

Таблица 4. Матрица парных сравнений критериев

	К1	К2	К3	К4	Компоненты собственного вектора	Нормализованный вектор приоритетов
К1 – критерий, учитывающий величину инвестиционных вложений	1	1/3	1/9	1/5	0,195	0,023
К2 – критерий, учитывающий срок окупаемости стратегии	3	1	1/7	1/5	0,441	0,053
К3 – критерий, характеризующий функциональную емкость стратегии	9	7	1	1/7	2,081	0,250
К4 – критерий, учитывающий ценности компании	5	5	7	1	5,593	0,673
Сумма	18,0	13,333	8,254	1,543	8,31	

Таблица 5. Синтезирование локальных приоритетов

Ценности	Критерии				Обобщенные или глобальные приоритеты
	К1. Критерий, учитывающий величину инвестиционных вложений	К2. Критерий, учитывающий срок окупаемости стратегии	К3. Критерий, характеризующий функциональную емкость стратегии	К4. Критерий, учитывающий ценности компании	
Ц1. Планирование	0,034	0,036	0,036	0,034	0,034
Ц2. Обеспечение качества	0,067	0,060	0,054	0,067	0,063
Ц3. Самоотдача	0,081	0,106	0,122	0,081	0,092
Ц4. Приверженность команде	0,151	0,157	0,185	0,151	0,160
Ц5. Гибкость	0,174	0,254	0,167	0,174	0,176
Ц6. Принятие и делегирование ответственности	0,494	0,387	0,367	0,494	0,456

щего инструментария, позволяющего выявить наиболее значимые ценности посредством синтеза мнений сотрудников разных уровней. В-третьих, предложено использовать для обоснования согласованности суждений метод МАИ, представлен алгоритм расчета выбора ценностей на примере экспедиторской компании.

Литература:

- Питерс Т. Дж., Уотерс Р. В. поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки. М.: Альпина Паблишер, 2011. 528 с.
- Долан С., Гарсия С. Управление на основе ценностей. Корпоративное руководство по выживанию, успешной жизнедеятельности и умению зарабатывать деньги в XXI веке. М.: Претекст, 2008. 320 с.
- Пригожин А. Цели и ценности. Новые методы работы с будущим. М.: Дело АНХ, 2010. 432 с.
- Кокуева Ж. М. Ценностно-ориентированное управление (Управление на основе ценностей): учебное пособие. М.: Московский государственный технический университет имени Н. Э. Баумана, 2013. 56 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.iprbookshop.ru/31589.html> (дата обращения 10.03.2018).
- Кабалина В. И., Чеглакова Л. М. Корпоративные ценности в управлении российскими компаниями // Российский журнал менеджмента. 2013. № 3. Т. 5. С. 5–30.
- Салиенко Н. В., Виноградова Е. Л. Построение системы управления компанией на основе ценностей: ценность личности и коучинг. [Электронный ресурс]. URL: <http://psy-goal.ru/nauchnie-stati/upravlenie-po-tsennostyam/> (дата обращения 10.03.2018).
- Салиенко Н. В., Ковалев А. М. Социально-ориентированная модель управления предприятием на основе ценностей (трехмерная модель и ключевые факторы MBV) // Социальная политика и социология. 2010. № 6(60). С. 93–100.
- Чеглакова Л. Организационные и личностные ценности – новые подходы в управлении российскими компаниями. [Электронный ресурс]. URL: <http://tboutique.ru/library/412-181organizacionnye-i-lichnostnye-cennosti-novye-podhody-v-upravleniirossiyskimi-kompaniyami.html> (дата обращения 20.02.2018).
- Сандригайло Л. З. Формирование компетенций менеджеров на основе концепции управления по ценностям // Февральские чтения. Сборник материалов научно-практической конференции профессорско-преподавательского состава Сыктывкарского лесного института по итогам научно-исследовательской работы в 2014 году. Научное издание. 2015. С. 128–133.
- От управления по заданиям к управлению по ценностям – лестница менеджмента. [Электронный ресурс]. URL: <http://brandenso.com/management-ladder> (дата обращения 12.02.2018).
- Эксперт. [Электронный ресурс]. URL: <https://expert.ru/ratings/rejting-krupnejshih-kompanij-rossii-2016-po-obemu-realizatsii-produktsii/> (дата обращения: 15.01.2018).
- Газпром-нефть. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.gazprom-neft.ru/company/strategy/> (дата обращения: 15.01.2018).

13. Лукойл. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.lukoil.ru/Company/CorporateProfile/> (дата обращения: 15.01.2018).
14. Роснефть. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rosneft.ru/press/news/item/176213/> (дата обращения: 15.01.2018).
15. Сбербанк. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.sberbank.ru/ru/about/today/mission/> (дата обращения: 15.01.2018).
16. Новард. [Электронный ресурс]. URL: <http://novard.ru/pressroom/publications/korporativnye-tsennosti-opyt-liderov/> (дата обращения: 15.01.2018).
17. Новард. Миссия. [Электронный ресурс]. URL: <http://novard.ru/corporation/mission/> (дата обращения: 15.01.2018).
18. Росатом. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rosatom.ru/about/mission/> (дата обращения: 15.01.2018).
19. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий. М.: Радио и связь, 1993. 278 с.
20. Саати Т., Кернс К. Аналитическое планирование. Организация. М.: Радио и связь, 1991. 224 с.
21. Тимченко Н. Ю. Выбор оптимальных альтернатив развития транспортно-экспедиторской компании ООО «Далк» методом анализа иерархий // Вестник АГУ. 2014. № 6 (141). С. 207–212.
- ru/nauchnie-stati/upravlenie-po-tsennostyam (date of reference 10.03.2018).
7. Salienko N. V., Kovalev A. M. Socially-oriented model of enterprise management based on values (three-dimensional model and key factors MBV) // Social policy and sociology. 2010. № 6 (60). P. 93–100.
8. Cheglakova L. Organizational and personal values – new approaches in the management of Russian companies. [e-resource]. URL: <http://tboutique.ru/library/412181organizacionnye-i-lichnostnye-tsennosti-novye-podhody-v-upravleniirossiyskimi-kompaniyami.html> (date of reference 10.03.2018)
9. Sandrigailo L. Z. Formation of the competences of managers on the basis of the concept of management by values / / February readings. A collection of materials of the scientific-practical conference of the faculty of Syktyvkar Forest Institute on the results of research work in 2014. Scientific publication. 2015. P. 128–133.
10. From the management of assignments to management by values – the management ladder. [e-resource]. URL: <http://brandenso.com/management-ladder> (date of reference 10.03.2018).
11. The expert. [e-resource]. URL: https://expert.ru/ratings/rejting-krupnejshih-kompanij-rossii-2016-po-ob_emu-realizatsii-produktsii/ (date of reference 10.03.2018).
12. Gazprom-oil. [e-resource]. URL: <http://www.gazprom-neft.ru/company/strategy/> (date of reference 10.03.2018).
13. Lukoil. [e-resource]. URL: <http://www.lukoil.ru/Company/CorporateProfile/> (date of reference 10.03.2018).
14. Rosneft. [e-resource]. URL: <https://www.rosneft.ru/press/news/item/176213/> (date of appeal: 15/01/2018).
15. The Savings Bank. [e-resource]. URL: <https://www.sberbank.ru/en/about/today/mission/> (date of reference 10.03.2018).
16. Noward. [e-resource]. URL: <http://novard.ru/pressroom/publications/korporativnye-tsennosti-opyt-liderov/> (date of reference 10.03.2018).
17. Novard. Mission. [e-resource]. URL: <http://novard.ru/corporation/mission/> (date of reference 10.03.2018).
18. Rosatom. [e-resource]. URL: <http://www.rosatom.ru/about/mission/> (date of reference 10.03.2018).
19. Saati T. Decision-making. The method of analyzing hierarchies. Moscow: Radio and Communication, 1993. 278 p.
20. Saati T., Kerns K. Analytical Planning. Organization. Moscow: Radio and Communication, 1991. 224 p.
21. Timchenko N. Yu. The choice of optimal alternatives for the development of the freight forwarding company LLC “Dalk” by the method of analyzing hierarchies // Vestnik ASU. 2014. № 6 (141). P. 207–212.

References: