

Ярошенко Ф.О.,

доктор економічних наук, професор,
заслужений економіст України,
Міністр фінансів України

Бушуєв С.Д.,

доктор технічних наук, професор,
заслужений діяч науки і техніки України,
радник Міністра фінансів України

ФОРМУВАННЯ КРЕАТИВНИХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНИХ ФІНАНСІВ УКРАЇНИ

Досліджено застосування креативних моделей як технологічного інструменту управління розвитком складних систем.

Application of creative routines as the management tool for the development of complex systems is investigated.

Ключові слова: управління розвитком складних систем, креативні шаблони, додана цінність.

Складні системи, незалежно від їх типу, діють згідно зі своїми організаційними стратегіями управління, основою яких є орієнтація на розвиток, стійке процвітання й задоволення споживачів. У сьогоднішньому конкурентному оточенні такі стратегії в багатьох випадках призначені для підтримки або створення конкурентних переваг перед іншими організаціями або конкурентної вартості продуктів. Організації повинні адаптувати свої стратегії до стратегій зовнішнього оточення і внутрішньої динаміки, а також знаходити шляхи ефективного інвестування управлінських ресурсів для своєчасного досягнення запланованих стратегічних показників. Необхідно постійно адаптувати стратегію, приводячи її у відповідність із актуальними вимогами оточення й дійсним становищем організації, навіть якщо спочатку вона розроблялася з урахуванням усіх внутрішніх і зовнішніх вимог. Для управління досягненням цілей на основі визначення стратегій авторами пропонується креативна модель, яка застосовує наявні знання та навігаційні структури, що управляють процесом досягнення місії як головної мети програм розвитку.

Мета даної статті полягає в дослідженні креативних моделей та інструментів системи знань управління складними програмами розвитку, котрі належать до моделей трансформаційного типу.

Креативні моделі розвитку системи

Під креативною моделлю будемо розуміти структуру знань, предметної галузі, яка включає навігаційну структуру (рис. 1). Навігаційна структура зазвичай виконує функції візуалізації алгоритмів, що стосуються реакції на виклики зовнішнього середовища, розв'язання внутрішніх проблем системи, підготовки та надання в

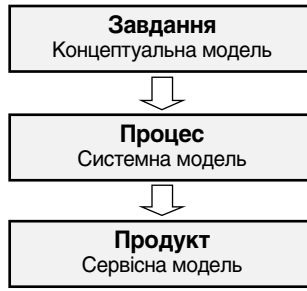


Рис. 1. Креативна модель виконання завдання

зовнішній простір системи інформації (месіджів) щодо поточного стану, цілей і стратегії її розвитку. Креативна модель може формувати набір креативних шаблонів, котрі застосовуються для виконання конкретних завдань.

Входи моделі складаються з викликів і загальних інформаційних входів. У даному випадку виклики формують управляючі входи, які визначають стратегічні напрями розвитку системи. Виходи креативної моделі також поділяються на дві групи — загальні інформаційні виходи й месіджі, котрі формують структуру головних індикаторів успіху та ефективності діяльності системи. Входи й виходи взаємодіють із ядром моделі через оболонку, що виконує функції фільтрації та підготовки актуальної інформації. Ядро креативної моделі включає необхідне різноманіття (за законом Ешбі) механізмів управління, які моделюють діяльність складної системи та управляють її ефективністю.

Механізми креативних моделей складних систем

Креативні моделі складної системи класифікуються за різними критеріями, а саме:

- галуззю — будівництво, ІТ, девелопмент, управління проектами і програмами та ін.;
- об'єктом — продуктові, процесні, змішані;
- функціональним наповненням — функції й ролі;
- схемою взаємодії з оточенням — внутрішня, зовнішня, з однією чи багатьма системами;
- рівнем управління — стратегічні, тактичні, операційні;
- відношенням до процесу підготовки та прийняття рішень — реактивні і проактивні;
- відношенням до вхідної, вихідної інформації — прямої дії, фільтрації, часткової прозорості (аналог мембран) та ін.;
- збалансованістю рішень — збалансовані, незбалансовані, частково збалансовані, умовно збалансовані;
- мірою оптимізації управлінських рішень — оптимізовані, неоптимізовані, частково оптимізовані;
- вбудованими механізмами — планування, оцінки, контролю тощо.

Креативні моделі містять механізми виконання завдань. Виділимо такі з них: навігаційного типу, формування збалансованих розв'язань проблем, планування, організації, стимулювання, контролю, оцінки, комплексні.

Ось типова структура моделі креативного шаблону:

- 1) головна сторінка (назва, код шаблону, місія й система цілей, інша загальна інформація);
- 2) проблеми й виклики, що є типовими для даної ситуації (візуалізація поведінки оточення);
- 3) стратегія розв'язання проблеми (візуалізація дорожньої карти);
- 4) запропоновані рішення (візуалізація архітектури проекту або програми);
- 5) аналіз очікуваних результатів та їх візуалізація;
- 6) структура презентації зі схемою візуалізації;
- 7) висновки;
- 8) візуалізація найкращої практики й уроків.

Бібліотека засобів візуалізації формується за визначеними розділами та має певну систему кодування. В ній розміщуються графічні схеми візуалізації, що є типовими та можуть бути використані багаторазово. Вибір схеми візуалізації робиться у креативному шаблоні.

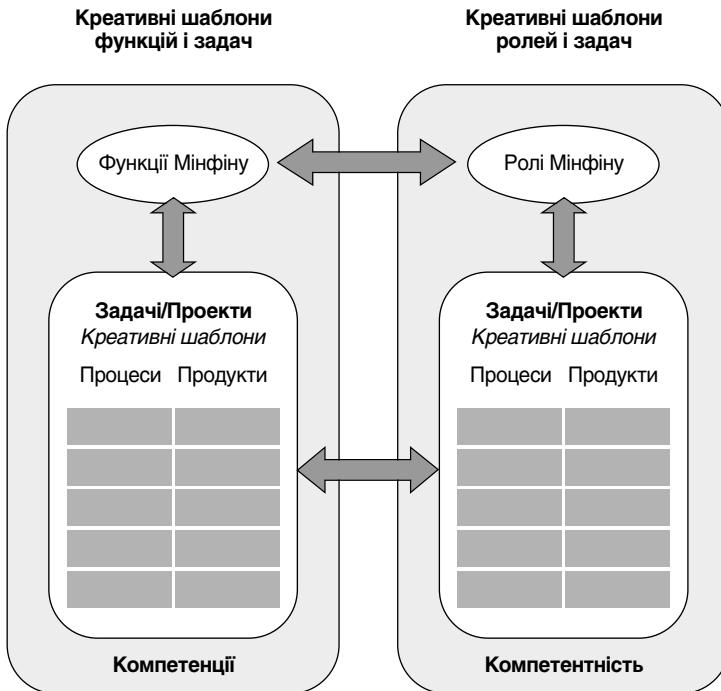


Рис. 2. Комплексний механізм функціонально-рольового моделювання діяльності Міністерства фінансів України

Розглянемо приклад креативної моделі створення й реалізації інноваційної програми за методологією P2M¹. Модель за класифікаційними ознаками належить до управління проектами і програмами із внутрішньою взаємодією на фазі розробки проектів та зовнішньою взаємодією на фазах реалізації і впровадження, проактивна, фільтрації, збалансована та частково оптимізована.

Розглянемо креативний механізм оцінки. Цілями оцінки сталого розвитку держави є визначення соціального, економічного й екологічного впливів, політичної чутливості; забезпечення громадського сприйняття.

Оцінка сталого розвитку не повинна бути:

— незрозумілою — має бути прийнятною і для інвесторів, і для тих, хто приймає рішення;

— складною — повинна бути легко зрозумілою і прозорою;

— дорогою — повинна бути практичною й дешевою в застосуванні.

Три вісі оцінки сталого розвитку:

1) інтегрована — оцінити три типи взаємопов'язаних впливів;

2) поглиблена — взяти до уваги коротко- й довгострокові ефекти;

3) охоплююча — повага до відкритих і прозорих процесів.

Приклад механізму оцінки сталого розвитку

Визначити важливість і обсяг (Scope relevance and extent).

Ідентифікувати учасників (Identify participants).

Визначити економічні, екологічні й соціальні впливи (Measure economic, environmental and social impacts).

Представити конфлікти відносно трьох осей (Presents conflicts across three pillars).

Надати список стримуючих заходів (List mitigating measures).

Перелічити альтернативні шляхи чи можливості (Enumerate alternative paths or options).

Приклад креативного шаблону. Презентація звіту уряду про виконання бюджету-2010 (_ лютого 2011 р.)

Місія презентації — презентувати звіт про виконання бюджету-2010 у контексті підвищення соціальних стандартів та стабілізації системи державних фінансів.

Місія бюджету-2010 як локомотива розвитку України — через стабілізацію державних фінансів та підвищення соціальних стандартів до підтримки збалансованого розвитку й соціальної орієнтації державного бюджету. Бюджет базується на Програмі економічних реформ на 2010—2014 рр. “Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава” Президента й уряду України.

Місія виконання бюджету України 2010 р. — виконати в повному обсязі фінансування підвищених соціальних стандартів та інші зобов'язання бюджету; досягти

¹ Керівництво з управління інноваційними проектами і програмами організацій: Моногр. / Пер. на укр. мову під ред. Ф.О. Ярошенка. — К.: Новий друк, 2010. — 160 с.

макроекономічної стабілізації на рівні, визначеному МВФ і урядом України; раціонально використовувати бюджетні кошти для стабілізації фінансової системи та проведення реформ, ініційованих Президентом України.

Система цінностей для України, визначена програмою Президента України: зростання національної економіки на основі економічних, правових реформ і збалансованої політики.

Бюджет-2010 було зорієнтовано на такі цінності:

- підвищення соціальних стандартів та їх дотримання;
- стабільні фінансова й податкова системи;
- порядок у владі та стабільність у країні;
- успішна реалізація інфраструктурних проєктів;
- ефективна держава;
- підтримка базових галузей.

Деталізований профіль цінностей формує систему цілей і “двигунів” розвитку, які забезпечують їх досягнення.

Цілі виконання бюджету:

- виконати бюджетні зобов’язання в повному обсязі;
- дотриматись фінансування підвищених соціальних стандартів;
- стабілізувати систему державних фінансів;
- забезпечити платформу для реформування бюджетної й податкової систем на основі розробки та запровадження відповідних кодексів;
- досягти довіри у відносинах із МВФ та іншими фінансовими інститутами для залучення ресурсів на покриття дефіциту бюджету;
- підготувати підґрунтя для проведення адміністративної реформи;
- забезпечити фінансування реалізації проєктів до Євро-2012.

“Двигуни” сталого розвитку:

- орієнтація на стале економічне зростання бізнесу та економіки України;
- приватно-публічне партнерство;
- впровадження передових технологій і технологічні прориви у сферах інноваційного розвитку бізнесу та економіки України.

Завдання презентації:

- продемонструвати виконання зобов’язань щодо підвищення соціальних стандартів 2010 р.;
- показати успіхи в досягненні місії бюджету-2010;
- продемонструвати прозорість і відкритість системи державних фінансів та сформувати довірчі відносини;
- отримати оцінку правильності обраної стратегії розвитку в бюджеті-2010;
- виявити проблеми й виклики щодо перезавантаження системи державних фінансів України.

Головні месіджі щодо виконання бюджету та візуалізація (бібліотека презентації бюджету-2010):

- соціальна спрямованість виконаного бюджету;
- виконання бюджету в повному обсязі;
- відновлення стратегічної довіри МВФ та інших інвесторів;
- стабілізація державних фінансів та перехід до бюджетного планування практично в середині року;
- дотримання визначених МВФ макропоказників;
- підготовка та перезавантаження законодавчої бази наступного року (Бюджетний і Податковий кодекси);
- підготовка до переходу на 3-річне бюджетне планування для передбачуваності інвестицій у інфраструктурні проекти і програми;
- фінансування проектів до Євро-2012 у повному обсязі.

Проблеми та виклики формування бюджету-2010:

Проблеми:

- цілковита розбалансованість системи державних фінансів;
- безконтрольність системи державних фінансів та ручне керування;
- політична забарвленість;
- відсутність обігових коштів на обслуговування поточних зобов'язань бюджету;
- відсутність бюджету, прийнятого у строки, визначені законом;
- непрозорість системи державних фінансів;
- незбалансований пенсійний фонд;
- проблеми розрахунків із Росією за газ (“Нафтогаз України”);
- тиск на бюджет хаотично прийнятих законів щодо пільг;
- політична нестабільність.

Виклики:

- нестабільність глобальної економіки;
- очікування другої хвилі фінансової кризи;
- несприятлива ситуація на глобальних ринках для українського експорту.

Інноваційні механізми: дотації вирівнювання, стимулювання територій і галузей, національні проекти.

Найкраща практика:

- формування довготермінової стратегії на моделі проактивного управління розвитком системи державних фінансів;
- реалізація інноваційних механізмів управління бюджетом-2010;
- використання інноваційної моделі розвитку системи державних фінансів України.

Уроки: використання грошей Кіотського протоколу.

Не розглядати: незначні помилки та невдалі рішення.

Перезавантаження системи державних фінансів у 2010 р.

Міністерство фінансів України починаючи з березня 2010 р.:

— Бере активну участь у реалізації Програми економічних реформ на 2010—2014 рр. Комітету з економічних реформ при Президентові України.

— Створює надійну законодавчу базу для реформ, стабілізуючи систему державних фінансів.

— Налагодило конструктивні відносини із МВФ та іншими фінансовими структурами.

— Забезпечує прозорість бюджетної системи — “Прозорий бюджет”.

— Починає реформування системи пільг та побудову технології “Соціальна картка”.

— Здійснює перехід на 3-річну систему бюджетування.

— Удосконалює програмно-цільовий метод управління державними фінансами.

— Фінансує всі проекти до Євро-2012.

— Залучає провідних фахівців світу для консультацій щодо розвитку фінансової системи.

Нерозв’язані проблеми та нові виклики за результатами виконання бюджету 2010 р.:

Проблеми:

— виплати за борговими зобов’язаннями, включаючи проценти;

— Пенсійний фонд, невизначеність у реформах;

— інші реформи (комунальна, територіальна тощо).

Нові виклики:

— очікування глобальної продовольчої кризи;

— сприятлива кон’юнктура на глобальних ринках;

— сценарій презентації звіту з виконання бюджету-2010;

— місія, цілі та цінності (програми Президента й уряду);

— проблеми й виклики на момент підготовки бюджету;

— перезавантаження системи державних фінансів;

— стан на момент підготовки і прийняття бюджету-2010;

— основні параметри бюджету та їх виконання;

— висновки про виконання бюджету;

— проблеми й виклики на початок 2011 р.;

— результати реалізації програми перезавантаження системи державних фінансів;

— найкраща практика й уроки;

— загальні висновки, оцінка виконання бюджету за міжнародними індикаторами, бачення моделі майбутнього 3-річного бюджету.