Посилання на статтю

Ванюшкин А.С. Методики формирования портфеля организационных проектов развития экономики государства / А.С. Ванюшкин / / Управление проектами и развитие: Зб.наук.пр. - М.: изд-во ВНУ им. Даля, 2009. - № 4 (32). - С. 36-44. - Режим доступу: http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/32/09vasreg.pdf

УДК 65.012.32

А.С. Ванюшкин

МЕТОДИКИ ФОРМИРОВАНИЯ ПОРТФЕЛЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ ГОСУДАРСТВА

Рассмотрены предпосылки и проанализированы существующие методы формирования портфеля организационных государственных проектов. Сделан вывод о целесообразности применения метода композиции для устранения выявленных недостатков существующих методов. Ист. 7.

Ключевые слова: формирование портфеля, предпосылки, стратегия развития, метод композиции, организационные проекты.

А.С. Ванюшкін

МЕТОДИКИ ФОРМУВАННЯ ПОРТФЕЛЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ ДЕРЖАВИ

Розглянуто передумови та проаналізовано існуючі методи формування портфеля організаційних державних проектів. Зроблено висновок про доцільність застосування методу композиції для усунення виявлених недоліків існуючих методів.

A.S. Vanyushkin

METHODICS OF THE STATE ECONOMIC DEVELOPMENT ORGANIZATIONAL PROJECTS PORTFOLIO FORMING

Preconditions and existing methods of the state organizational projects portfolio forming are analyzed. It is concluded that composition method is expedient to remove revealed shortcomings of existing methods.

Постановка проблемы. Тематика стратегии развития государства остается актуальной всегда и во все времена, т.к. это направление предназначено для того, чтобы распутывать постоянно накапливающийся «клубок» серьезных, глобальных, стратегических проблем, от решения которых зависит дальнейшая жизнь той или иной страны. Сегодняшний этап развития мирового сообщества как раз характеризуется большим количеством весьма серьезных и важных проблем, от решения которых, без преувеличения, напрямую зависит судьба человечества. Сложившаяся на сегодняшний день сложная, разветвленная, часто запутанная конфигурация организационных структур в большинстве государств мира, в т.ч. и на Украине, не позволяет оперативно и адекатно реагировать на изменения внешней среды и решать накопившиеся стратегические и системные проблемы. Поскольку власть в большинстве стран мира является выборной, власти многих стран периодически предпринимают попытки решения накопившихся крупных и значимых проблем.

При том, что некоторые из таких попыток, в первую очередь, в развитых странах, являются небезуспешными, на сегодня ни одной стране мира не удалось полностью и до конца избавиться от всех системных и кардинальных проблем, стоящих на пути развития любого государства.

В этом ключе логичным выглядит максимальное внедрение в данную область проектного подхода, как наиболее системного из всех сегодня существующих. На сегодня такое внедрение представлено различными национальными и международными стандартами управления проектами, которые в некоторых странах признаны обязательными для использования в проектах, финансируемых за счет государственного бюджета. Например, стандарт «Prince2» в Великобритании, разрабатываемый там с 1989г. и претерпевший многочисленные изменения, последнее было в 2009 году. Однако ни внедрение стандартов управления проектами в бюджетные проекты, ни всевозможные реорганизации, реструктуризации и т.п., не являются достаточными для полного перехода функционирования государственного аппарата, и, вообще, всей жизни государства, на проектную основу. Для этого требуется массовое применение *портфельного подхода*, например, «управление на основе проектов» («management by projects») ко всей, без исключения, государственной деятельности. Однако этот подход применяется на сегодня к проектам одной и той же организационной структуры, в то время как государство представлено множеством разноплановых организационных структур. Все вышесказанное свидетельствует о крайней необходимости и актуальности поиска новых путей стратегического управления портфелем организационных проектов развития государства.

Цель исследования – проанализировать применимость существующих подходов к формированию портфеля организационных проектов для развития экономики государства. Для достижения этой цели решены следующие ***задачи*** исследования:

– проанализированы существующие подходы к управлению портфелями проектов и организационными изменениями;

– рассмотрена применимость элементов методологии реинжиниринга бизнес-процессов для развития государства;

– изучен композиционный подход и выявлены пути его применения для формирования портфеля организационных проектов развития экономики государства.

Основная часть. Прежде чем разрабатывать новые подходы, как и в любой области науки, необходимо изучить существующие, на предмет выявления в них рациональных зерен, которые можно с успехом перенести и развить, пополнить, изменить или модернизировать в новом решении. Сначала рассмотрим существующие подходы к управлению портфелями организационных проектов [1, 2].

Главной характерной чертой практически всех существующих сегодня подходов к управлению портфелем проектов является их ориентация на достижение *стратегического единства*, которое напрямую связано с *согласованностью целей проектов* между собой и с целями организации [1]. В принципе, мы согласны с общей направленностью такого подхода. Однако, на наш взгляд, представленные в указанных источниках методологические инструменты содержат серьезные недостатки.

Так, У. Мак-Фарлан и К. Бенко в своей книге «Управление портфелями проектов» выделяют цели организации в три разных категории: долгосрочные, краткосрочные и цели «по особенностям» [1]. По их мнению, именно в эти три категории, причем одновременно, должны попадать цели проектов. При этом в

качестве «особенностей» в этом источнике представлены факторы, отражающие *взаимодействие с внешней и внутренней средой*: «учет экосистемы», «боевая готовность», «взгляд со стороны», «порядок в доме». Мы согласны с генеральной направленностью данного подхода на необходимость учета факторов внешней и внутренней среды. Тем более что это совпадает с основной направленностью передового японского стандарта управления проектами «P2M» [3].

Но мы никак не можем согласиться с перечнем самих факторов, ибо они, на наш взгляд, сложившийся при изучении указанного источника, никак не формализованы с точки зрения методологии измерения их состояния. Как известно, отсутствие формализации означает субъективизм оценок состояния объекта исследования, что значительно снижает эффективность любой методологии. Приводимая в источнике детализация этих факторов не вносит никакой ясности в способы их измерения. Например, совершенно непонятно, как оценивать возможность «вести дела с человеком, которого вы видите в зеркале», «эффективное сотрудничество» с внешней средой, «…ориентацию во множестве вариантов». На наш взгляд, генеральная направленность на учет взаимодействия с внешней средой никак не пострадает от замены этих факторов на другие, применяемые в методологии реинжиниринга бизнес-процессов. Например, скорость прохождения и рациональность конфигурации (наличие / отсутствие лишних звеньев) информационных потоков в организации, состояние управленческого учета затрат и активов организации, уровень мотивации персонала организации, наличие скрытых системных конфликтов и т.п. [4].

Следующим слабым местом методологии У. Мак-Фарлан и К. Бенко, по нашему мнению, является способ выявления согласованности целей проектов и целей организации путем их помещения в умозрительные множества долгосрочных и краткосрочных целей организации. Во-первых, практически все краткосрочные цели, так или иначе, подчинены долгосрочным целям организации, так что любой проект при совпадении его целей с целями организации попадает сразу в оба указанных множества. Далее, цели самой организации нередко могут противоречить друг другу, причем как долгосрочные цели, так и краткосрочные. А такое противоречие автоматически влечет за собой противоречие между конкретными проектами организации, которое рассматриваемой методологией не вскроется по указанной причине.

К подобному типу противоречий относится, например, извечная борьба между улучшением потребительских свойств продукции и снижением издержек производства, расширением рынков сбыта и рентабельностью продаж. Последняя на каждом рынке своя в силу их специфики, в первую очередь, по уровню конкуренции и предпочтениям потребителей, диктующим верхний предел цен и требуемое качество продукции [5]. Эти примеры относятся к целям организации, реализуемым, в основном, посредством инвестиционных проектов. К примерам противоречащих друг другу целей, реализуемых посредством организационных проектов, реинжиниринга бизнес-процессов, относятся: снижение времени обслуживания одного заказа / клиента, повышение качества обслуживания заказов / клиентов [4]. Типичным организационным проектом производственного предприятия является внедрение стандартов управления качеством (total quality management (TQM)), что нередко может удовлетворять обеим из приведенных целей одновременно.

Что касается организационных проектов на уровне государства, то здесь, по нашему мнению, необходимо выявлять *согласованность целей различных* организационных *структур*, представляющих все ветви власти, как со

стратегическими задачами развития государства, так и между собой, с учетом многоуровневой иерархии целей и задач административного аппарата. Кроме того, считаем необходимым учитывать *реализуемость целей*, декларируемых в официальных нормативных документах различных организационных структур, а также наличие *скрытых целей* чиновников, возглавляющих эти структуры. Скрытые цели, разумеется, нигде не декларируются, но прямо следуют из логики человеческих и, в частности, управленческих *мотивов* поведения, а также сложившейся в стране организационной культуры. Ни для кого не секрет, что *скрытые цели* государственных чиновников высшего ранга являются *мощнейшим тормозом* на пути реализации любых крупных потенциально эффективных организационных преобразований. Так, одно из правил отечественной практики реинжиниринга бизнес-процессов гласит о том, что наличие «*алхимии*», которую сознательно допускают руководители предприятий, означает невозможность проведения в них требуемых преобразований [4]. Именно эта «*алхимия*» и свидетельствует о наличии *скрытых целей* у руководящих работников. Способ учета скрытых целей при формировании портфеля организационных проектов будет раскрыт нами позднее, после теоретического обзора.

Далее рассмотрим подход У. Мак-Фарлан и К. Бенко к *устранению противоречий* между целями организации и целями проектов [1]. В этом источнике рассмотрены следующие инструменты *стратегического единства*: «измеритель особенностей», «намерения», «аспекты» (в функциональном разрезе организации), «правильный мозг» (правополушарное мышление, способность сотрудников и клиентов к переменам), «общие нити» (общие компоненты разных проектов), «дробление проекта» (на отдельные компоненты), «вероятностное планирование». Первые два инструмента мы сразу же отбросим, т.к. они, как указано в самом источнике, являются диагностическими, а не изменяющими состояние. Четвертый инструмент («правильный мозг»), на наш взгляд, целесообразнее свести к мотивации, являющейся важным компонентом реинжиниринга бизнес-процессов. А последние три компонента («общие нити», «дробление проекта», «вероятностное планирование») мы оставим, т.к. целиком согласны с их необходимостью. Также оставим и компонент «аспекты». Однако, по нашему мнению, в методологии У. Мак-Фарлан и К. Бенко, *не хватает* главного инструмента – *исходной точки отсчета – start up*, вслед за которой должны выстраиваться остальные, упомянутые выше инструменты.

Поясним подробнее. Ранее мы выяснили, что цели организации могут противоречить друг другу, что влечет за собой и противоречие между проектами такой организации. Из всех рассмотренных инструментов только один – «аспекты», может, на наш взгляд, претендовать на разрешение противоречий между целями организации. Однако изложение сущности этого инструмента в указанном источнике *не раскрывает* детального *механизма согласования целей* организации с его помощью. Такие инструменты как «общие нити», «дробление проекта», «вероятностное планирование» относятся к *целям проектов*, а не к целям организации. К тому же логика подсказывает, что применению этих трех инструментов должно обязательно предшествовать появление идей, замыслов, концепций проектов, хотя бы в самом общем виде. Нас же в данном случае как раз и интересует, *откуда* изначально *берутся замыслы проектов* организации, что *предшествует их появлению*. Попробуем поискать требуемую *исходную точку отсчета – стартовую позицию* в других методологиях, связанных с организационными преобразованиями.

Рассмотрим возможность применения инструментов методологии реинжиниринга бизнес-процессов в качестве искомой точки отсчета. На основании обзора источников можно выделить следующие основные инструменты методологии реинжиниринга [4]:

– построение карт, схем основных бизнес-процессов организации, включая детализацию прохождения информационных потоков внутри организации,

– перераспределение элементов бизнес-процессов между функциональными подразделениями организации,

– разработка и внедрение новых, более эффективных механизмов мотивации сотрудников организации.

Знакомство с первыми двумя инструментами показывает, что в качестве исходного условия их применения необходимо наличие *четко очерченных рамок одной* организации, внутри которых эти инструменты и применяются. Поскольку мы разрабатываем методологию формирования портфеля организационных проектов *в масштабах государства*, то нам придется констатировать, что в нашем случае *проекты будут важнее*, они будут стоять *над* существующими государственными организационными структурами. Этот тезис подтверждается опытом реализации ряда крупномасштабных общенациональных организационных проектов, в т.ч. и в Украине.

Так, например, в 2004 – 2005 г.г. в Украине проходила наиболее активная фаза реализации проекта модернизации налоговой службы страны, в проекте непосредственно участвовал и сам автор данной статьи в качестве менеджера проекта в регионе (АР Крым). К сожалению, данный исключительной важности для страны проект был преждевременно свернут после произошедшей в конце 2004 г. («Майдан») смены власти в стране. По нашему мнению, можно было бы достигнуть значительно *большего эффекта* от реализации данного проекта, если бы за его реализацию *отвечало одновременно несколько* связанных, требуемыми в рамках проекта взаимодействиями, организационных структур, а не только одна государственная налоговая администрация Украины (ГНАУ).

В то же время, достигнутые в тех крайне сложных условиях позитивные результаты данного проекта свидетельствуют об исключительной компетентности и высочайшем профессионализме главного консультанта проекта – руководителя украинской ассоциации управления проектами д.т.н., проф. Бушуева С.Д., его заместителей – д.т.н., проф. Тесли Ю.Н. и д.т.н., проф. Рыбака А.И. и др. Следует признать, что не было никакой возможности заставить другие структуры, например, министерство юстиции Украины, МВД, СБУ, различные профильные комиссии Верховной Рады Украины включиться в этот проект, и разрабатывать крайне необходимые изменения в налоговое и иное связанное с ним законодательство, вносить свои предложения в изменение иных важных нормативных документов, затрагиваемых внедрением данного проекта. В то же время, мы искренне убеждены, если бы *ответственность* за этот проект была изначально возложена на *высшее руководство* страны, на всех трех ветвях власти, то при тех же усилиях упомянутых главных консультантов, результат проекта был бы совершенно иным, он был бы положительным.

Перераспределение бизнес-процессов между функциональными подразделениями организации при проведении реинжиниринга осуществляется исключительно на базе диагностики состояния, карт, схем информационных потоков, и направлено на оптимизацию этих самых потоков, на устранение выявленных слабых мест [4]. С точки зрения организации, это очень важно, и, безусловно, правильно. Но мы только что показали, что в масштабах государства крупный организационный проект важнее организационной

структуры. Хотя, конечно, этот инструмент будет необходим для использования при перестроении структуры административного аппарата под нужды проектов. Однако снова неясно, что же является исходной точкой отсчета при формировании структуры самих проектов. Поэтому далее рассмотрим третий инструмент реинжиниринга – *мотивацию* персонала организации.

Изучение сущности мотивации в методологии реинжиниринга позволило нам сделать вывод об *ограниченности подхода* к выстраиванию *механизма мотивации*. Так, в большинстве источников по реинжинирингу, выделены следующие основные элементы мотивационного механизма [4]:

– изменение системы оплаты труда на оплату по конечному результату;

– внедрение различных схем премирования, исходя из конечных результатов;

– изменение соотношения между жесткой и плавающей частью зарплаты.

Указанные элементы мотивации обычно хорошо работают для сотрудников низшего и среднего звена, но для *топ менеджмента* организации во многих случаях этих мер *недостаточно*. Так, если руководитель организации сочтет, что при новой схеме мотивации он будет получать меньше, чем при существующей, с учетом упомянутой ранее «*алхимии*», то новая схема никогда не будет внедрена. Таким образом, существующие механизмы мотивации *не учитывают* наличие упомянутых ранее *скрытых целей* высших руководителей организации. В то же время, согласно классических основ проектного менеджмента (подтверждающихся рассмотренным выше примером проекта модернизации налоговой службы Украины), именно *высшее руководство* должно нести *максимальную степень ответственности* за реализацию *любого проекта*, будь то в масштабах организации, или масштабах страны [3]. В итоге, мы приходим к выводу, что существующих инструментов методологии реинжиниринга бизнес-процессов также *недостаточно* для выявления требуемой *точки отсчета* при формировании структуры организационных проектов.

Таким образом логика подсказывает, что требуемые инструменты *мотивации*, учитывающие *скрытые цели* высших руководителей организации, должны быть направлены на *устранение противоречий* между целями организации (проекта) и скрытыми целями. Причем, разумеется, приоритет должен отдаваться целям организации (проекта), а не скрытым целям руководства. Противоречие целей в данном случае – это *противоречие интересов*. Всегда у высших руководителей организации, в силу своего особого, привилегированного статуса, есть *выбор способов удовлетворения* своих собственных *интересов*. При этом повседневная организационная практика свидетельствует о том, что все способы удовлетворения интересов высших руководителей делятся на две большие категории: *официальные* и *неофициальные*.

Понятно, что указанное противоречие интересов наблюдается, когда руководитель выбирает неофициальные способы. А он их выбирает, когда они для него (но не для организации) эффективнее, чем официальные. Элементарная логика подсказывает, что сам руководитель, без принуждения со стороны, никогда и ни за что не откажется от неофициальных способов удовлетворения своих интересов. Теоретически, наиболее эффективным инструментом такого принуждения могло бы послужить максимальное увеличение подотчетности и прозрачности действий руководителя. Однако ни для кого не секрет, что отечественные руководители очень четко осознают потенциальную угрозу от внедрения любых направленных на это стандартов, механизмов и т.п. Подтверждением может служить, например, много лет

длящаяся пробуксовка перехода на западные, прозрачные стандарты бухгалтерского учета [6]. Таким образом, мы приходим к выводу о том, что устранение противоречия интересов организации и интересов ее высших руководителей напрямую зависит от *настройки системы мотивации на устранение возможностей неофициального удовлетворения интересов высших руководителей*. В масштабах государства справедливость этого утверждения возрастает многократно. Вместе с тем, в силу *системного характера* поднятой проблемы, *устранение указанных возможностей будет наиболее эффективным именно в масштабах государства*, т.к. «точечными ударами» не может быть ликвидирована никакая системная проблема.

Сегодняшняя и не только реальность такова, что в масштабах государства всегда существует множество различных *групп влияния*, способных удовлетворять свои интересы в обход официальных путей решения соответствующих вопросов, с максимальной выгодой для себя и в ущерб интересам общества и государства. Научный поиск привел нас к необходимости и целесообразности применения *композиционного подхода* для устранения указанного противоречия интересов. Согласно [7], *композиция – это система отношений*, являющаяся основой, базисом для построения *единого целого* из набора разрозненных элементов. Там же указано, что метод композиции – это последовательность действий по сборке целостной модели на основе частного материала. При этом качественные свойства целостного объекта принципиально не сводимы к свойствам отдельных объектов, из которых построена композиция. Таким образом, сущность метода композиции заключается в поиске и выстраивании таких *закономерностей взаимодействия* между различными объектами, когда их индивидуальные свойства и качества становятся на несколько порядков менее значимыми на фоне появляющихся новых свойств и качеств, общих для всех взаимодействующих объектов, что делает их *единым и неделимым целым*.

Согласно [7], для выстраивания *правильной композиции* необходимо выполнение следующих основных *условий*:

– *устойчивость*, которая показывает, насколько *достаточны* основные *связи* композиционной модели, объединяющие ее элементы в единое целое;

– *совместимость*, которая требует, чтобы выбранные элементы композиционной модели *не противоречили* друг другу;

– «*алгоритмичность*», которая показывает, насколько выбор содержания элементов модели и связей между ними подчинены *единому смыслу* композиционной модели и производным от него результатам. Фактически, здесь имеется ввиду возможность построения *логической последовательности*, *алгоритма*, с конечным результатом, совпадающим с требуемым;

– *гибкость*, которая обеспечивает возможность *запасных* «*ходов – вариантов*» и, тем самым, *надежность* функционирования композиционной модели.

В качестве элементов управленческой обобщенной композиционной модели «план» в [7] рассматриваются: цели, требования, решения, критерии, трудности, способы, причины, информация, ресурсы, лица. Эти элементы вполне возможно, на наш взгляд, принять за основу композиционных моделей устранения противоречия интересов и выстраивания портфеля организационных проектов в масштабах государства. Однако рассмотренная в [7] композиционная модель «план» носит слишком общий характер. Кроме того, она предназначена для применения в рамках одного предприятия. Все это делает невозможным применение модели «план» для достижения поставленных задач нашего исследования. Поэтому далее рассмотрим процедуры метода общих

композиций, изложенные в [7]. Первая процедура метода – *объективация*. Это подразумевает *выбор критериев* реализуемости и эффективности выстраиваемой модели, а также формулирование *единого смысла* (*ведущего замысла*) модели. Вторая процедура метода – *выбор* ключевых *элементов* модели из существующего многообразия возможных вариантов. Третья процедура метода – установление *логических связей* между выбранными элементами модели. Четвертая процедура метода – *проверка* работоспособности и эффективности построенной модели по выбранным в первом пункте критериям. На основе рассмотренных процедур и базовых элементов возможно будет построить композиционную модель портфеля государственных проектов с учетом выявленного ранее противоречия интересов.

Выводы:

1. Рассмотрение существующих подходов к формированию портфеля организационных проектов позволило выявить их следующие *недостатки*:

– факторы, отражающие взаимодействие с внешней средой, не формализованы и из-за этого их оценка является субъективной, что влечет за собой, как производной, присутствие субъективизма в методологии формирования портфеля проектов;

– способ выявления согласованности целей проектов и целей организации путем их помещения в умозрительные множества долгосрочных и краткосрочных целей организации не является действенным в силу перманентной подчиненности краткосрочных целей организации долгосрочным, а также неизбежного наличия противоречия внутри каждой категории целей;

– в существующей методологии формирования портфеля организационных проектов главным изъяном является отсутствие *исходной точки отсчета – start up*, вслед за которой должны выстраиваться остальные инструменты.

2. Из основных элементов методологии реинжинирнга бизнес-процессов наиболее востребованным для формирования требуемой исходной точки отсчета является разработка и внедрение новых, более эффективных механизмов мотивации сотрудников организации. Однако существующие виды мотивационных механизмов не являются достаточными для мотивации высшего управленческого звена в корпоративных и в государственных структурах.

3. Научный поиск привел нас к решению проблемы противоречия интересов государства и скрытых целей высшего управленческого аппарата через применение композиционного подхода. Показана необходимость построения композиционных моделей для формирования портфеля государственных организационных проектов на основе рассмотренных процедур и базовых элементов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бенко К. Управление портфелем проектов / К. Бенко, У. Мак-Фарлан /пер. с англ. – М.: Вильямс, 2007. – 240 с.
2. Кендалл Д.И. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами / Д.И. Кендалл, С.К. Роллинз /пер. с англ. – М.: ПМ Софт, 2004. – 576с.
3. Руководство по управлению инновационными проектами и программами. /пер. на рус. язык под ред. С.Д.Бушуева. – К.: Наук. світ, 2009. –173 с.
4. Кутелев В.П. Организационный инжиниринг. Технологии реинжиниринга бизнеса / В.П. Кутелев. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2003. – 224с.
5. Виссема Х. Стратегический менеджмент / Х. Виссема /пер. с англ. –М.: Финпресс, 2000. – 270 с.
6. Твердомед А. Все на баланс / А. Твердомед, С. Саливон // Бизнес. – 2007. – №50.

7. Белозеров С.М. Организация внутреннего мира человека и общества: теория и метод композицій / С.М. Белозеров. – М.: Алетейа, 2002. – 738с.

Стаття надійшла до редакції 02.11.2009 р.