

УДК 005.8:316.422

С.Д. Бушуєв, Р.Ф. Ярошенко, Т.О. Ярошенко

Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ

## КОНЦЕНТРИЧНА МОДЕЛЬ БАГАТОВЕКТОРНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОГРАМАМИ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВИХ СИСТЕМ

*Розглянуто принципи та архітектура концентричної моделі системи багатовекторного управління програмами розвитку фінансового сектору за умов турбулентності оточення. Визначені ключові принципи методології багатовекторного управління програмами розвитку.*

**Ключові слова:** управління розвитком фінансових систем, турбулентність, концентрична модель багатовекторного управління.

### Вступ

Сьогодні за умов турбулентності світової фінансової системи, закони конкуренції вимагають прискорення темпів перетворень - трансферу технологій і дифузії інновацій, в першу чергу, у такому чутливому секторі економіки як фінанси. В ролі місії перетворень фінансової системи України визначимо – система фінансів за умов турбулентності на глобальних ринках має стати локомотивом соціально-економічних реформ, які проводяться в Україні.

Протидія впливу хвилям світової фінансової кризи базується на політиці та стратегії, які формують сценарії реагування на глобальні виклики та внутрішні проблеми фінансового сектору України. Запропонована авторами модель концентричного управління програмами розвитку та швидкого реагування на проникнення кризових явищ в систему фінансів дозволяє відслідковувати критичні індикатори та можливі джерела ризиків, формалізує канали проникнення та базові схеми ланцюгових реакцій кризових подій по секторах економіки: реальний сектор, банківський сектор, валютний ринок, платіжний баланс, зовнішній борг, державний бюджет. Це є основною передумовою формування багатовекторного підходу до управління такою чутливою сферою діяльності як фінанси.

### Мета статті

Мета – визначити концентричну модель багатовекторного управління програмами розвитку фінансового сектору України в умовах турбулентції зовнішніх та внутрішніх ринків на основі інноваційного підходу.

### Постановка проблеми

**Принципи побудови моделей багатовекторного управління успіхом програм розвитку фінансової системи в умовах турбулентності ринків**

Ключовими принципами побудови моделей багатовекторної системи управління програмами розвитку є – збалансованість, стратегічна орієнтація на досягнення місії програми, розуміння розподіленої цінності, отриманої програмою та ін.

Управляти успіхом програм розвитку можливо, тільки орієнтуючись на вектори створення цінностей для різних груп зацікавлених сторін, використовувати тренд переходу до економіки знань. При цьому ключовими інструментами концентричної багатовекторної моделі управління мають стати – *вчасна зміна парадигм управління, розуміння філософії життєвих циклів для своєчасної перебудови системи управління, креативність команди, розвиток центру знань та досконалості, розуміння рушійних сил та опорів.* Кожен з цих елементів є складовою успіху, а формула успіху визначається через синергію їх взаємодії. Складові успіху проектів та програм розвитку фінансового сектору формують методологію управління програмами розвитку.

Система критичних індикаторів концентричної моделі фінансово-економічного стану України та зовнішнього оточення оцінює фактичні показники за шкалою зон ризиків: нормального стану, негативного тренду і турбулентного тренду. При цьому в системі критичних індикаторів моделі ідентифіковано кульки (бульбашки), побудовані у формі концентричної моделі, які визрівають у фінансовій системі України, а також визначено тригери (зовнішні фактори), що можуть вести до розриву кульок. Для державного і валового зовнішнього боргу визначено умови спрацювання

тригерів та заходи протидії поширенню ланцюгових реакцій.

Багатовекторність системи управління програмами розвитку фінансового сектору України є одним з ключових напрямів методології.

Розглянемо піраміду як узагальнену модель для побудови багатовекторної методології управління програмами розвитку фінансового сектору (рис.1).

Методологія базується на політиці розвитку фінансового сектору. На основі визначеної політики розвитку формується стратегія та інструменти її реалізації – моделі та методи. Фундаментом моделі є економіка та суспільство.



Рис.1. Узагальнена модель ключових елементів багатовекторної методології управління розвитком фінансового сектору

Виділимо ключові вектори розвитку фінансового сектору на основі моделі бюджетної політики 2012 року, запропонованої авторами.

Такими векторами є:

- управлінський;
- соціальний;
- фінансовий;
- макроекономічний;
- інфраструктурний;
- регіональної економіки.

Фундаментом концентричної моделі є тривимірна фігура, яка в ідеальному стані збалансованої моделі фінансової системи, має форму кулі (рис. 2). На рис. 2 визначена концентрична модель макроекономічного рівня, яка має три виміри – доходи - видатки, виробництво – споживання та імпорт-експорт. Внутрішня куля (4) містить набір ключових індикаторів успіху, на основі яких вимірюється успішність програм розвитку.

Що означає бути успішним, впроваджуючи багатовекторну модель управління програми розвитку фінансового сектору?

Це – визначити ключові принципи розробки та впровадження програм розвитку фінансового сектору, мати формалізовану модель майбутнього, розуміти та використовувати тренди, мати стратегію управління та необхідну інструментальну базу [1].

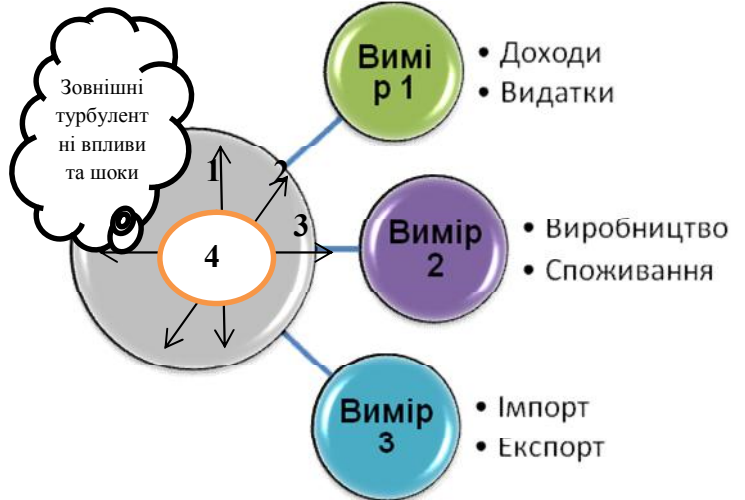


Рис. 2. Тривимірна концентрична модель макроекономічного рівня.

Розуміння зовнішніх турбулентних впливів та шоків зовнішніх ринків є визначальним моментом побудови ефективної програми розвитку фінансового сектору та його окремих елементів.

Рис.3. визначає загальну структуру концентричної моделі рівня фінансової установи. В цьому випадку визначені три вісі об'ємної моделі: доходи – видатки, інвестиції в розвиток – споживання, депозити – кредити.

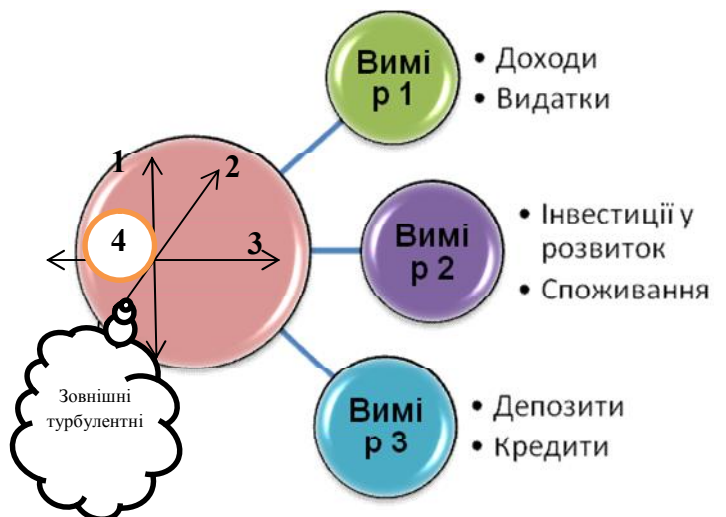


Рис. 3. Тривимірна концентрична модель рівня фінансової установи



Рис.4. Приклад кулькової моделі динаміки валового зовнішнього боргу України

Динаміка кульок, що показана на рис. 4, визначає позитивний тренд у реалізації програми «перезавантаження» системи державних фінансів України [1] у 2010 та 2011 роках. Кожна кулька має складну структуру та взаємодію з іншими моделями фінансової системи України.

#### **Складові компетентності менеджерів програм розвитку фінансового сектору**

Досягнення успіху в управлінні розвитком фінансового сектору за умов турбулентності ринків пов'язане не тільки із застосуванням концентричних багатовекторних моделей управління проектами та програмами, але й зі специфічними додатковими до NCB [6] вимогами до менеджерів таких програм. Такими вимогами є:

##### *1. Мати формалізовану модель та бачити майбутнє*

Наявність бачення та формалізованої моделі майбутнього є однією з умов успішного управління програмою розвитку. Починаючи новий проект або програму, як правило виникає питання, а яким буде майбутнє? Що очікувати? Як оцінювати бачення майбутнього з точки зору досяжності, невизначеності, ризиків в дорозі і результатів? Ефективний менеджер програми розвитку повинен бути «провидцем». Тільки бачення майбутнього продукту та шляхи його реалізації можуть забезпечити успіх багатовекторного управління програмами розвитку.

##### *2. Розуміти і використовувати тренди*

Управління на основі трендів робить процес проактивним. Мистецтво та наука аналізу трендів – метод, який команда використовує в процесі управління розвитком, генеруючи та аналізуючи нові ідеї або стратегії розвитку.

Тренди завжди виникають від причин. Тренди ніколи не виникають з нічого і ніколи не припиняються без причин. Наведемо приклад одного з багатьох трендів які супроводжують розвиток України.

*Тренд «демографічна яма»,* яка виникла у наслідку зменшення народжуваності в період «перебудови та становлення незалежної України».

*Наслідки.* Тренд викликає ланцюгові в сферах реальної економіки, пенсійного забезпечення, кадрового забезпечення виробництва. Він викликає негативні тенденції та призупиняє економічне зростання.

*Стратегії реагування* – відкрити кордони для міграції робочої сили, перебудувати економіку з урахуванням тренду, стимулювати народжуваність і т. ін.

Модель трендів повинна бути багатовекторною та враховувати виклики глобальної економіки й фінансової системи, зовнішні проблеми та внутрішні проблеми економіки.

### 3. *Орієнтуватися на створення цінностей*

Розглядається нова парадигма в управлінні фінансовим сектором та цільовими програмами - «орієнтація не на освоєння коштів», а на «створення цінностей» для зацікавлених сторін. При цьому необхідно визначити структуру і складові цінності для ключових зацікавлених сторін, розробити моделі і методи оцінки цінності – активів, володіння, знань та інновацій та імплементувати моделі і методи в стандартні методології з управління інноваційним розвитком [3;4].

При цьому цілі повинні бути скоординовані місією системи фінансів – «стати двигуном реформ і розвитку економіки України на основі інноваційних технологій управління».

В основі впровадження системи управління лежить прагнення швидко і ефективно задовольняти вимоги суспільства шляхом усунення всіх втрат і не створювати додану цінність для всіх зацікавлених сторін.

Ключі до успіху парадигми управління це:

- зміна способу мислення і поведінки зацікавлених сторін;
- оптимізація ділових процесів;
- підвищення гнучкості системи. Гнучкість – це вміння і можливість підлаштовуватися під вимоги і попит зацікавлених сторін в управлінні ресурсами і продуктами;
- усунення мінливості та передчасності;
- скорочення тривалості процесів;
- застосування інструментів для боротьби з різними видами перевтрат.

### 4. *Змінити парадигму управління, створити і використовувати формулу успіху*

Розглядається зміна філософій управління на прикладі системи державних фінансів. З 2010 року були застосовувані три моделі бюджетної політики 2010 «економіка терпіння», 2011 «від економіки терпіння до стабілізації і розвитку», 2012 -2014 «локомотив побудови конкурентоспроможної економіки на основі соціальної орієнтації зі стимулюванням ланцюгів виробництва та споживання, проактивного характеру моделі середньострокового планування розвитку, децентралізації надходжень і витрат, підтримка інвестиційно-інноваційної моделі розвитку України».

Для успіху потрібно:

- сформувати бачення життєвих циклів продукту, процесу і системи;
- побудувати проактивну модель парадигм управління розвитком;

- побудувати формулу успіху на основі трендів і нової філософії управління;
- забезпечити імплементування нової парадигми управління.

### 5. *Сформувати ментальний простір і бути креативним*

Головне завдання ментального простору на основі командної роботи, інновацій та задоволення зацікавлених сторін створити ефективну, технологічно зрілу систему державних фінансів. Процес формування ментального простору в період адміністративної реформи найбільш складний і вимагає застосування інноваційних підходів. Для реалізації таких підходів застосовуються Інтернет - технології в межах Центру знань і досконалості, а також «Віртуальний університет». Ядро креативної моделі переробляє завдання на вході в продукти діяльності на виході з урахуванням викликів, передаючи меседжі у зовнішній простір. Креативні моделі, які використовуються, покликані скоротити час виконання завдань в рази, при цьому забезпечивши необхідну якість рішень і документів [2]. На практиці застосовуються такі типи креативних моделей, які розміщені на внутрішньому сайті в «системі знань і досконалості». Це базова, презентаційна, аналітична, стратегічна, процесна типи креативних моделей (шаблонів) і шаблон поліпшень.

Для успіху за цим ключем необхідно:

- сформувати і підготувати до змін команду;
- сформувати стратегічну довіру професійних груп;
- управляти на основі критеріїв задоволення замовника;
- орієнтувати систему управління на досконалисть і конкурентоспроможність;
- застосовувати креативні технології.

### 6. *Створити і розвинути центр знань і досконалості*

Основними завданнями центру є – забезпечення навчання та незалежного тестування всіх зацікавлених сторін з перезавантаження системи державних фінансів на основі «Віртуального університету», накопичення знань про діяльність підрозділів, функції та завдання в форматах креативних шаблонів, розвиток технологічної зрілості фінансової системи України. Для підтримки центру нами підготовлено велику кількість книг, наукових коментарів та підручників в області розвитку системи державних фінансів.

Успіх за цим ключем формується на основі:

- забезпечення навчання і незалежного тестування всіх зацікавлених сторін в межах «Віртуального університету»;

- накопичування формалізованих та структурованих знань про діяльність підрозділів, функції та завдання в форматах креативних шаблонів;

- розвиток технологічної зрілості системи державних фінансів.

#### 7. Переходити до економіки знань

Розглядається модель знань і досконалості. Модель базується на проектному підході, когнітивних моделях накопичення знань та розвитку технологічної зрілості. Ці елементи складають фундамент концептуальної моделі інноваційного розвитку.

Для перебудови системи на нову концепцію управління необхідно:

- побудувати структурну модель накопичених знань;
- визначити джерела і зміст знань, що розміщуються в базах;
- підготувати персонал для переходу до формалізованого відображення знань в базах;
- мотивувати персонал до накопичення і використання знань.

#### 8. Розуміти та оцінювати рушійні сили та опори розвитку

Управління рушійними силами та опорами є одним з ключових інструментів багатовекторного управління програмами розвитку [5].

### Висновки

1. Принципи та архітектура концентричної моделі багатовекторного управління програмами розвитку фінансового сектору дозволяють сформулювати стратегію впровадження реформ фінансової системи України за умов турбулентності ринків.

2. Багатовекторні механізми застосовані у створенні системи багатовекторного управління додають необхідну динаміку та орієнтують розвиток фінансового сектору на успіх.

3. Додаткові вимоги до компетентності програмних менеджерів дозволяють досягати успіху розвитку програм в умовах турбулентності ринків.

### Список літератури

1. Азаров М.Я., Ярошенко Ф.О., Бушуєв С.Д. *Інноваційні механізми управління програм розвитку*. – К.: Самміт книга, 2011. – 564 с.

2. Бушуєв С.Д. *Креативные технологии в управлении проектами и программами*. / С.Д. Бушуєв, Н.С. Бушуєва, І.А. Бабаєв и др. - К.: Самміт книга, 2010,-768 с.

3. *Керівництво з управління інноваційними проектами і програмами Р2М. Том 1, Версія 1.2.* / Пер. з

англ. під ред. проф. Ф.О. Ярошенко .- К.: Новий друк, 2010, 160 с.

4. *Управление инновационными проектами и программами на основе системы знаний Р2М: Монография.*// Ярошенко Ф.А., Бушуєв С.Д., Танака Х. – К.: Самміт книга, 2011. – 268 с.

5. Ярошенко Ю.Ф., Ярошенко Р.Ф. *Моделі «рушійні сили - опори» в управлінні проектами та програмами*. –К.: Самміт книга 2010. – 160 с.

6. Бушуєв С.Д., Бушуєва Н.С. *Управление проектами: основы профессиональных знаний и система оценки компетентности проектных менеджеров (National Competence Baseline, NCB UA Version 3.1)* Изд. 2-е. К.: ІРІДІУМ, 2010. – 208 с.

Стаття надійшла до редколегії 21.01.2012

**Рецензент:** д-р. техн. наук, проф. С.В. Цюцюра, Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ.