

## МЕТОД КОМПОЗИЦИИ – ИНСТРУМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ ПОРТФЕЛЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ

Ванюшкин А.С., к.т.н., доцент  
ТНУ им. В.И. Вернадского

У статті запропоновано методологію формування портфелю організаційних державних проектів, яка ґрунтується на методи композиції, розроблені композиційні моделі, з яких безпосередньо формується портфель державних організаційних проектів.

**Ключові слова:** формування портфеля, стратегія розвитку, метод композиції, композиційні моделі, організаційні проекти.

**Постановка проблемы в общем виде и ее связь с важными научными или практическими проблемами.** Максимальное внедрение в область стратегического развития инфраструктуры государства проектного подхода, как наиболее системного из всех сегодня существующих, наталкивается на серьезные препятствия. Так, несмотря на то, что в некоторых странах национальные и международные стандарты управления проектами признаны обязательными для использования в проектах, финансируемых за счет государственного бюджета, до сих пор не произошел полный переход функционирования государственного аппарата, и, вообще, всей креативной жизни государства, на проектную основу. Для этого требуется массовое применение *портфельного подхода*, например, «управление на основе проектов» («management by projects») ко всей, без исключения, творческой деятельности. Однако этот подход применяется на сегодня к проектам одной и той же организационной структуры, в то время как государственная инфраструктура представлена большим разнообразием организационных структур.

*Анализ последних источников исследований и публикаций.* В исследованиях по проблеме формирования портфеля организационных проектов внимание уделяется, в основном, приведению в соответствие целей проектов с целями организации [1, 2]. Однако методы такого приведения в соответствие недостаточно формализованы.

*Нерешенная ранее часть проблемы.* В последние годы в некоторых областях науки (психология, социология) стал разрабатываться и применяться композиционный подход, который дает свои позитивные результаты при

*The methodology of organizational government projects portfolio construction is proposed in the article, it is based on composition method, the composition models are created, that serve as the basis of organizational government projects portfolio construction.*

**Key words:** portfolio construction, development strategy, composition method, composition models, organizational projects.

разрешении крайне запутанных и сложных проблем. В то же время, композиционный подход требует адаптации для решения задач стратегического развития экономики государства. Таким образом, крайне насущной и актуальной является разработка принципиально новой методологии формирования портфеля организационных проектов развития экономики государства на основе построения композиционных моделей.

**Цель исследования** – разработать композиционные модели формирования портфеля государственных организационных проектов. Для достижения этой цели решены следующие **задачи** исследования:

- изучена возможность применения композиционной модели «план» для формирования портфеля организационных проектов развития экономики государства;
- сформирован перечень основных элементов и связей между ними для построения композиционных моделей их развития;
- построена общая и частная композиционная модель «как есть», показывающая существующий статус-кво возможностей развития государственной инфраструктуры;
- построены частная модель и фрагмент общей композиционной модели «как должно быть», которые являются основой для формирования портфеля организационных государственных проектов.

**Исследование.** 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 нее результатам. 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. Теперь попытаемся на основе рассмотренных процедур и базовых элементов построить композиционную модель портфеля государственных проектов с учетом противоречия интересов.

В качестве *ведущего замысла* создаваемой композиционной модели считаем целесообразным принять решение нескольких связанных между собой *глобальных проблем*, объективно стоящих перед экономикой государства. Опираясь на базовый тезис науки управления о

том, что все проблемы в организации, также и в государстве, обусловлены неадекватным управлением, сформулируем эти глобальные проблемы, стоящие сегодня перед Украиной:

- невыполнение предвыборных обещаний ни законодательной, ни исполнительной властями, их безнаказанность и бесконтрольность;
- тотальная коррумпированность всех ветвей и органов власти, безбедное существование и привилегированный статус т.н. «депутатского бизнеса»;
- усиление поляризации общества по имущественному признаку (богатые – бедные) и неравномерности распределения национального богатства между гражданами страны;
- крайняя запутанность и возможность многозначного толкования большинства украинских Законов и иных нормативных актов, регулирующих предпринимательскую деятельность в стране, в т.ч. в сфере налогообложения;
- ограничение властью доступа украинских граждан и предпринимателей к главным ресурсам (к земле и к капиталу) и активам (фабрики, заводы) страны, генерирующим доход, непрозрачный механизм их распределения;
- ущербная структура экономики, где главенствуют отрасли и сферы, приносящие максимальную отдачу в краткосрочном периоде (финансы и торговля);
- отсутствие единой комплексной стратегии развития экономики страны, подмена интересов страны интересами противоборствующих политических партий.

Поскольку все сформулированные проблемы взаимосвязаны между собой, то и решать их надо в комплексе. Последняя проблема, по своей сути, вмещает в себя все предыдущие. Выполним вторую процедуру метода композиции – выберем *ключевые элементы* композиционной модели, исходя из результатов первой процедуры. Опираясь на наши формулировки глобальных проблем, примем следующие ключевые элементы модели:

- *власть* (все три ветви вместе) в лице *чиновников высшего ранга*,
- наиболее крупные и влиятельные *бизнес – структуры* в стране в лице их *основных владельцев* (учредителей),
- *рядовые граждане* страны (работники низшего и среднего уровня в бюджетных учреждениях, предпринимательских структурах, мелкие предприниматели),
- *основные ресурсы* (земля и капитал) и *активы* (фабрики, заводы) страны, генерирующие предпринимательский доход.

Для полноты и адекватности конструируемой модели считаем необходимым ввести дополнительные, вспомогательные элементы модели:

- основные насущные *жизненные интересы* человека,
- набор *ключевых личностных качеств*, реализация которых позволяет с *максимальной отдачей* удовлетворить жизненные интересы человека,
- *личностные качества* граждан, *общие* для однородной группы общества,
- возможные *способы реализации* каждого из личностных качеств человека и *удовлетворения* основных жизненных интересов,
- *условия, ограничивающие предел* реализации жизненных интересов человека.

Все *способы удовлетворения* основных жизненных *интересов* человека, как и ранее для руководителей, мы разделим на *официальные* и *неофициальные*. Все *способы реализации* личностных *качеств* человека мы разделим на *эффективные* и *неэффективные*. При этом под эффективностью в данном случае мы будем понимать *степень удовлетворения* основных жизненных *интересов*. *Неофициальные* способы удовлетворения основных жизненных интересов человека связаны с *коррупцией* во всех ее многоликих проявлениях [6]. При этом с точки зрения государства мы разделим все *способы* на три категории: *вредные, нейтральные* и *полезные*.

*Условия, ограничивающие предел* реализации жизненных интересов человека, в сегодняшней национальной реальности, весьма разнообразны. Они показаны на рис. 1.



**Рис. 1. Композиционная модель аспектов реальной действительности, отражающих глобальные проблемы существования государства**

Далее, перейдем к третьей процедуре метода композиций – установлению *логических связей* между выбранными элементами модели. В качестве таковых считаем целесообраз-

ным принять возможные варианты *взаимоотношений* между выбранными четырьмя ключевыми элементами модели, а также между ключевыми и вспомогательными элементами мо-

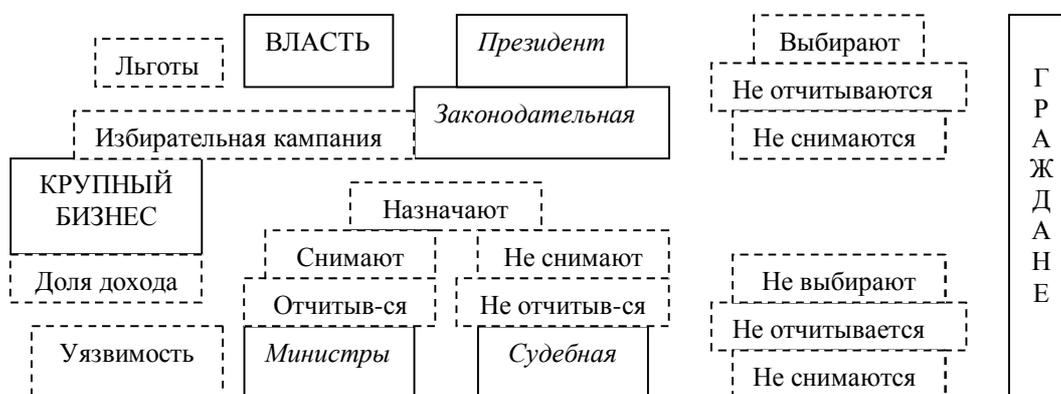
дели. По нашему мнению, уместным для принятых элементов будет следующий перечень логических связей:

- между ключевыми элементами: владение, распределение, лоббирование, аффилированность, работодатель – наемный работник, начальник – подчиненный, зависимость от произвола, обманутые избиратели, вкладчики;
- между ключевыми и вспомогательными элементами: принадлежность, соответствие, степень удовлетворения, ограничение / благоприятствование.

Согласно [7], реализация четвертой процедуры метода композиций – проверки работоспособности модели зависит от того, отображаем мы *текущую действительность (как есть)* или механизм достижения *желаемого в будущем состояния (как должно быть)*. Очевидно, что в первом случае построенная композиционная модель должна наиболее адекватно отображать те аспекты реальной действительности, которые создают сформулированные в первой процедуре метода композиций глобальные проблемы. Во втором случае, должен появиться алгоритм сведения к минимуму или полного устранения всех сформулированных ранее глобальных проблем. Ниже (рис. 1–4) приведены построенные нами композиционные модели для первого и для второго случаев (*как есть* и *как должно быть*).

На рис. 1 показаны основные элементы композиционной модели и связи между ними, отражающие текущую действительность. Пунктирами показаны связи, сплошной линией – элементы. Следует отметить, что для построения композиционной модели «как должно быть» информации рис. 1 недостаточно. Согласно [7], существуют общие и частные композиции. На рис. 1 отражена общая композиция, требуемая модель «как должно быть» также будет общей. В то же время дополнительная, уточняющая ин-

формация может быть получена путем построения *частных* композиционных моделей, раскрывающих *сущность связей и элементов*, изображенных на рис. 1. Для выполнения изложенных ранее *условий правильности* построения требуемой общей композиционной модели «как должно быть», в частности, *устойчивости и гибкости*, этими же свойствами должны обладать частные модели. Как видно из рис. 1, ключевой является связка двух основных элементов: *власть и крупный бизнес*. Она означает коррупцию в высших эшелонах власти. Детали показаны на рис. 2. Из рис. 2 видно, что сочетание связей «назначают, снимают, отчитываются», которое фактически означает *подконтрольность* управленцев вообще, и чиновников, в частности, присутствует только для министров, и то, не со стороны граждан, как единственного источника власти по Конституции, а со стороны законодательной власти и Президента [5]. При этом министры единственный элемент из всей сегодняшней конфигурации власти, который *уязвим* в силу ответственности за решение проблем, которые, как уже указывалось ранее, могут быть искоренены только всеобщими усилиями. Все остальные элементы власти на рис. 2 практически *неуязвимы*. Отсюда мы приходим к выводу о том, что при построении композиционной модели «как должно быть» как частной, так и общей, обязательно для всех ветвей и элементов власти должны присутствовать *связи подконтрольности* («назначают, снимают, отчитываются»), а также *ответственность*, которая сделает любой элемент власти *уязвимым при отсутствии достижения* поставленных перед ним *целей*. Развитие этой мысли вместе с упомянутым ранее фактически проектным характером деятельности законодательной и исполнительной власти, направленным на удовлетворение собственных интересов, но не государства, приводит нас к следующему.



**Рис. 2. Частная композиция «как есть» взаимодействия власти и крупного бизнеса**

Система власти и существующее законодательство, по нашему мнению, должны быть изменены таким образом, чтобы невыполнение основных показателей предвыборной программы автоматически влекло за собой отставку избранника. Для этого в программах, в полном соответствии с основами проектного менеджмента, должны быть четко и недвусмысленно отображены важные для государства цели, к достижению которых будут стремиться кандидаты, количественные и качественные критерии, по которым однозначно можно судить о степени выполнения программы в любой момент времени. Тогда невыполнение народными избранниками поставленных в их программах целей, исходя из отклонения фактического значения критериев от запланированного на промежуточную веху, соотносительную с контрольной датой, будет автоматически влечь за собой их отставку и уход с должностей.

В целях достижения гибкости модели «как должно быть», необходимо предусмотреть блокирование возможного маневра власти в виде фальшивой статистики.

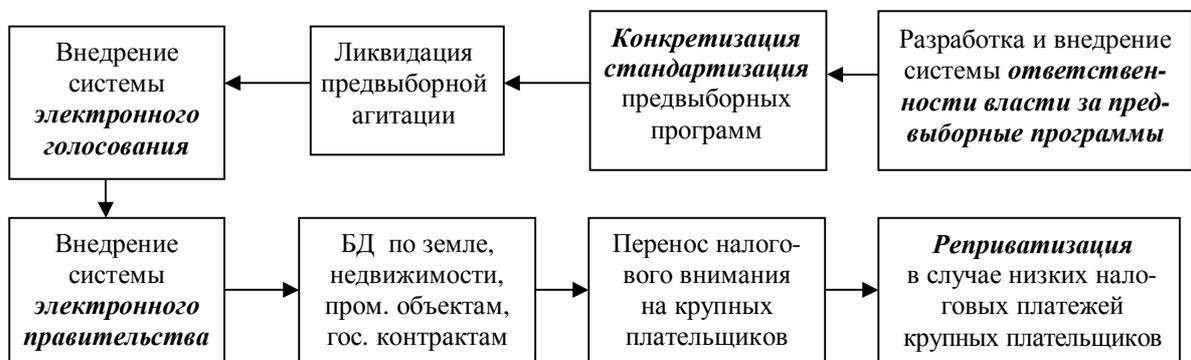
Решение этой проблемы должно осуществляться, на наш взгляд, совместно с проблемой ликвидации тесной связи власти и крупного бизнеса. Для этого, исходя из рис. 2, следует ликвидировать соответствующие связи. Начнем с самой проблематичной связи «избирательная кампания». Логика подсказывает, что для ликвидации этой связи требуется значительное, на несколько порядков снижение расходов на избирательную кампанию и ликвидация предвыборной агитации. Система голосования, учитывая сегодняшний уровень развития средств связи и коммуникаций, может быть удешевлена в разы. Это пересекается с внедряемой сегодня в разных странах концепцией «электронного правительства» [6].

Если народные избранники будут нести ответственность за выполнение предвыборных программ своими должностями, креслами, то необходим переход от практикующихся сегодня предвыборных фальсификатов из лозунгов к конкретным программам, наполненным реальным содержанием – ограниченными по срокам и бюджету конкретными мерами по решению накопившихся проблем.

Следующая подлежащая устранению связь власти и бизнеса, согласно рис. 2 – льготы. Ликвидация этой крепкой связи возможна, на наш взгляд, только путем внедрения всех компонентов системы «электронного правительства», а также полного пересмотра отношения к крупным промышленным объектам.

Внедрение налогового компонента системы «электронного правительства», позволит перенести основное внимание с мелких налогоплательщиков на крупных – т.е. на крупный бизнес, и в разы повысить эффективность работы. Это основано на известном принципе Парето «80\*20», который гласит, что 80 % проблем создают 20 % плательщиков, а фактическое соотношение «90\*10» [7]. Для предотвращения фальсификации налоговой информации владельцами крупного бизнеса предлагаем ввести новый механизм ответственности в виде принудительной реприватизации в случае уменьшения указанных показателей ниже установленных пороговых. При этом ценообразование стоимости объекта при такой реприватизации должно соответствовать информации, указанной в налоговом отчете по объекту.

Для установления пороговых показателей возможен вариант эталонных расчетов работниками налоговой службы на основании технологии производства, текущих цен и систематических наблюдений. В итоге, мы получаем частную композицию «как должно быть», показанную на рис. 3.



**Рис. 3. Частная композиция «как должно быть» по системе ответственности власти**

Заметим, что каждый прямоугольник на рис. 3 – это *крупный организационный проект*. Таким образом, мы получили портфель государственных организационных проектов в результате применения метода композиции. Понятно, что

этот портфель является неполным, т.е. частным. Дополнительный портфель государственных организационных проектов может быть получен путем построения фрагмента общей композиции «как должно быть», как показано на рис. 4.



**Рис. 4.** Фрагмент общей композиции «как должно быть» для власти и бизнеса

Дополнительный портфель государственных организационных проектов на рис. 4 представлен крупными отраслевыми программами развития, а также проектом разработки системы бонусов и льгот власти и бизнеса за 100 % и своевременную реализацию комплексных предвыборных программ, органично включающих крупные отраслевые программы развития.

**Выводы.** Для композиционного подхода, служащего основанием для формирования портфеля государственных организационных проектов, предложены свои структурные элементы и связи между ними.

**Построена общая композиционная модель управления.**

На основании предложенного перечня структурных элементов нами рекомендована и построена общая композиционная модель «как есть», отражающая существующий статус-кво в современном украинском государстве (рис. 1). Проведена детализированная взаимосвязь между бизнесом и властью, на основании чего построена частная композиционная модель «как есть», которая наглядно демонстрирует полное отсутствие какого-либо контроля действий основных ветвей власти (рис. 2). На основании этой частной модели сделан вывод о том, что исходным базисом для построения композиционных моделей «как должно быть» необходимо сделать тройную взаимосвязь «назначаются, отчитываются, снимаются», означающую полную подконтрольность власти.

Разработанная нами частная композиционная модель «как должно быть» включает компоненты электронного правительства, системы ответственности власти за выполнение предвыборных программ, налоговую компоненту

(рис. 3). Представлен также фрагмент общей композиционной модели «как должно быть», отражающий механизм перехода от неофициальных путей к официальным путям удовлетворения амбиций власти и бизнеса, совпадающим с интересами государства (рис. 4).

При этом, видно, что построенные нами композиционные модели «как должно быть» (рис. 3, 4) являются основанием для формирования портфеля государственных организационных проектов, что соответствует поставленным целям, структуре и содержанию данного исследования.

**ЛИТЕРАТУРА**

1. Бенко К., Мак-Фарлан У. Управление портфелем проектов. / Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2007. – 240 с.
2. Кендалл Д.И., Роллинз С.К. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами. / пер. с англ. – М.: ПМ Софт, 2004. – 576 с.
3. Белозеров С.М. Организация внутреннего мира человека и общества: теория и метод композиций. – М.: Алетея, 2002. – 738 с.
4. Борьба с коррупцией в Украине: «бой с тенью». // <http://podrobnosti.ua>
5. Конституция Украины. // [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)
6. Материалы сайта Министерства экономического развития и торговли РФ. // <http://projects.economy.gov.ru>
7. Материалы сайта государственной налоговой администрации Украины. Департамент развития и модернизации государственной налоговой службы. // [www.sta.gov.ua](http://www.sta.gov.ua)

**Ванюшкін А.С.**, к.т.н., доцент кафедри міжнародної економіки ТНУ ім. В.І. Вернадського.