

Интернет-журнал «Отходы и ресурсы» / Russian journal of resources, conservation and recycling <http://resources.today>

2014, Том 1, №1 / 2014, Vol 1, No 1 <http://resources.today/issues/vol1-no1.html>

URL статьи: <http://resources.today/PDF/04RRO114.pdf>

DOI: 10.15862/04RRO114 (<http://dx.doi.org/10.15862/04RRO114>)

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Мохов А.И., Арефьева И.С., Ожерельев Е.В. Организационные ресурсы экспертной деятельности // Интернет-журнал «Отходы и ресурсы» Том 1, №1 (2014) <http://resources.today/PDF/04RRO114.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI: 10.15862/04RRO114

**For citation:**

Mohov A.I., Aref'eva I.S., Ozherel'ev E.V. [Organizational resources expertise] Russian journal of resources, conservation and recycling, 2014, Vol. 1, no. 1. Available at: <http://resources.today/PDF/04RRO114.pdf> (In Russ.) DOI: 10.15862/04RRO114

**Мохов Андрей Игоревич**

НОУ ВПО «Институт государственного управления, права и инновационных технологий»  
Доктор технических наук, профессор  
E-mail: [anmokhov@mail.ru](mailto:anmokhov@mail.ru)

**Арефьева Ирина Станиславовна**

ФАОУ ДПО «Государственная академия повышения квалификации и переподготовки кадров для строительства и жилищно-коммунального комплекса», Россия, Москва  
Эксперт по проектному управлению и экспертной деятельности  
E-mail: [iarefa@mail.ru](mailto:iarefa@mail.ru)

**Ожерельев Егор Викторович**

ООО «ASE PLC», Великобритания  
Старший финансовый аналитик  
E-mail: [el\\_gorro@mail.ru](mailto:el_gorro@mail.ru)

## Организационные ресурсы экспертной деятельности

**Аннотация.** Экспертов традиционно относят к специалистам, отвечающим на вопросы о возможности применения поступивших данных для руководителя, принимающего решение. Основные требования к эксперту для обеспечения успешности реализации его деятельности заключаются в создании условий для «объективности» его подхода, в отсутствии его «ангажированности» сторонними лицами, заинтересованных в том или ином решении руководителя. При этом эксперты обладают знанием предмета экспертизы, основанном на опыте успешных «материальных» реализаций управленческих решений других лиц, и позволяющим представить и оценить как технический, так и организационный ресурс достижения цели, требуемый для убедительного обоснования управленческого решения руководителя. В статье приведена широкая трактовка экспертной деятельности.

**Ключевые слова:** инфографическая модель; технический ресурс; организационный ресурс; приоритетность; проектирование; управленческое решение; экспертная деятельность

Деятельность эксперта традиционно включает определение объекта экспертизы и выявления его характеристик, относящихся к цели экспертизы. Тем самым, эксперт близок к позиции исследователя, отвечающего на вопросы: «Что это?» и «Зачем это?». Дополнительная специфика эксперта – в знании предмета экспертизы. Например, если экспертиза относится к проектам, то эксперт должен подготовить и обосновать решение о затратах на реализацию проекта, приоритетности в последовательности реализации группы проектов и т.д. для

руководителей, инвесторов и других людей, принимающих решение в отношении проекта [2]. Так, для проведения государственной экспертизы конкурсных проектов, в РИНКЦЭ экспертов подбирают из следующих соображений:

- соответствие области знания, охватываемой конкурсными проектами, области знания, в которой специализируется эксперт;
- количество экспертов в группе не менее трех;
- эксперт не должен участвовать в выполнении одного из конкурсных проектов или работать в организации, на базе которой создавался один из конкурсных проектов [1].

Последние два соображения относятся к созданию условий для «объективности» подхода эксперта к формированию решения по проекту, исключению его «ангажированности» сторонними лицами и «Заявителем», имеющими свой интерес в управлении проектом, прошедшем экспертизу.

Как пишут авторы работы [1], ссылаясь на оценку технологии, приведенную в [3] особенности технологии экспертизы, применяемой в РИНКЦЭ, заключаются в следующем:

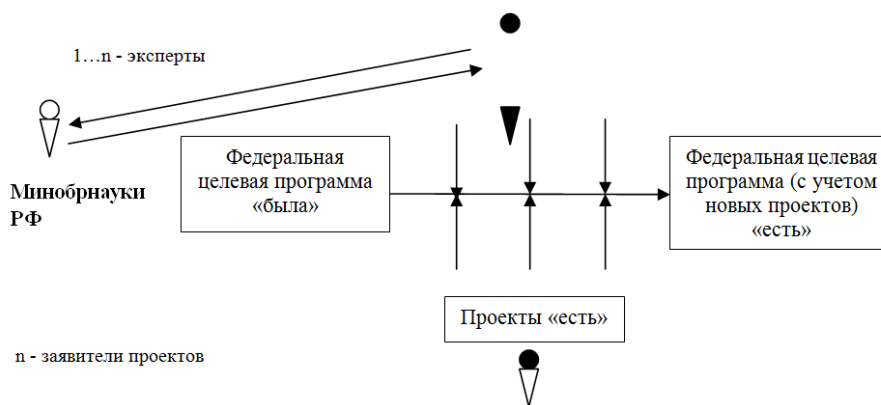
- наличие отработанной методики получения экспертных мнений и их обработки с целью формирования общего экспертного заключения;
- высокий качественный уровень экспертов, участвующих в мероприятии;
- оптимизированный состав вводной информации, инициирующей экспертную процедуру;
- отработанные критерии, по которым проводится оценка экспертного материала;
- наличие стандартизованного регламента проведения экспертизы в целом и сбора экспертных мнений в частности;
- наличие системы организационного и информационно-технического сопровождения процессов экспертизы.

Отмечено также, что каждый эксперт работает независимо, при строгой конфиденциальности его участия в каждой экспертизе, и что данная технология исключает возможность влияния на мнение экспертов, что в значительной степени повышает достоверность оценок положительных и отрицательных свойств объекта экспертизы [4].

Зафиксируем особенности экспертизы РИНКЦЭ на рисунке 1. Согласно рисунку заказчик на экспертизу проектов<sup>1</sup> имеет сложившееся видение реализуемых направлений в научно-технической сфере и, в рамках этих направлений, организует Федеральную целевую программу (ФЦП). По своей сути, ФЦП – это проект Минобрнауки, который реализуется благодаря отобранными экспертами проектам. Двойная стрелка, объединяющая госорган и экспертов фиксирует взаимодоговоренность участников ФЦП как проекта. Таким образом, Минобрнауки договаривается с экспертами о том, какие проекты требуются для наполнения ФЦП, и эта договоренность является одним из критериев отбора этих проектов.

---

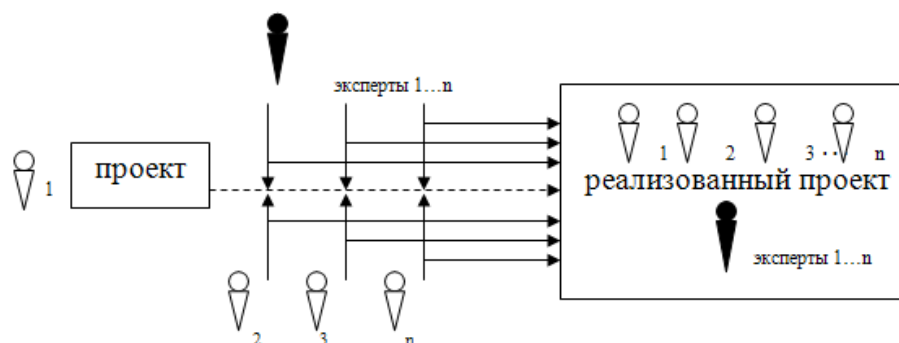
<sup>1</sup> В нашем случае – это Минобрнауки, основной заказчик на экспертизу, проводимую РИНКЦЭ.



**Рисунок 1.** Инфографическая модель процесса реализуемой РИНКЦЭ экспертизы проектов

Заметим также, что эксперт облечен ресурсом доверия Минобрнауки в подготовке решения о выборе проекта для реализации, поскольку РИНКЦЭ является оператором государственной экспертизы и полученная экспертная оценка объединяет заключение экспертов с решением государства о реализации проекта. Ресурс доверия становится основой собственного организационного ресурса эксперта, который может существенно влиять на особенности реализации проектов для ФЦП. При этом организационные ресурсы экспертной деятельности будут определять такие основные характеристики реализации проекта, как приоритетность, время и затраты на реализацию.

Как было показано в работах [2, 4, 5], на определение приоритетности проекта существенно влияет потенциальный вклад в этот проект организационного ресурса сторонних лиц, заинтересованных, либо не заинтересованных в реализации проекта. Понятно, что ситуация, в которой замечательный проект с лучшими техническими характеристиками не может быть осуществлен в связи с уже сложившимися планами лица, принимающего решение «не пропускать» этот проект, возникает достаточно часто. Это означает, что ресурса проекта для убедительности в реализации, обеспеченного его техническими характеристиками, является недостаточным при наличии большего отрицательного организационного ресурса. Тем самым, экспертизе должны быть подвергнуты не столько технические характеристики проекта, сколько его потребительские параметры, определяющие «нужность» проекта (или его «ненужность») для участников его реализации. Каждый участник включает свой организационный ресурс в поддержку (или в противодействие) реализации проекта, что может быть учтено в определении его результирующего ресурсного обеспечения. Для фиксации взаимоотношений между заявителем (автором) проекта и заинтересованными (не заинтересованными) в реализации проекта сторонами, привлечем разработанную в работе [1] и примененную в работах [2, 5] модель управления проектом. Расположим в верхней части рисунка 2 участников - «внутренние» заинтересованные стороны, в роли которых выступают эксперты, а в нижней, относительно пути реализации проекта, показанной пунктирной стрелкой, «внешние» заинтересованные стороны, роль которых выполняют участники реализации. В результате получим инфографическую модель процесса определения приоритетности проекта [1], присланного на экспертизу заявителем. Приведенная модель фиксирует интеграцию ресурсов участников в содействии реализации проекта, а также объединение целей и стратегии заявителя и участников реализации, а также возможности экспертов в реализации приоритетности проекта.



**Рисунок 2.** Инфографическая модель процесса определения приоритетности проекта [4]

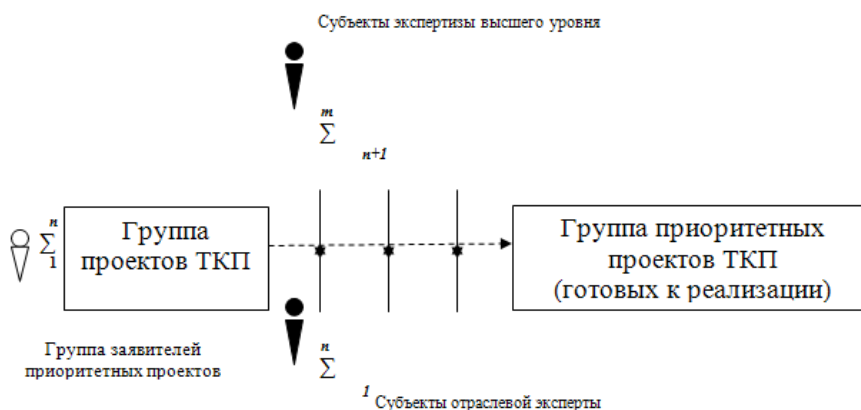
Участники реализации проекта, включая его заявителя, могут при договоренности объединить свои организационные ресурсы для ускорения этой реализации. В результате взаимодействия участников, реализованный проект будет включать следы позиций каждого из участников, как показано на рисунке 2, в том числе и следы экспертной деятельности.

Решения людей, обладающих организационным ресурсом, существенно влияют на реализацию проекта. Подтвердим этот тезис на ситуации бюджетного финансирования проекта, на примере экспертизы проектов технологий космического приборостроения (далее, ТКП), представленном в работах [4, 5]. Определение приоритетности проекта для бюджетного финансирования связано с последующим включением этого проекта в федерально-целевую программу (ФЦП). Однако отбор каждого по отдельности проекта и группы проектов для ФЦП традиционно происходит последовательно, поэтапно по мере поступления проектов на экспертизу. Результат первого этапа представлен в виде инфографической модели на рисунке 2. Всех участников этого этапа объединим термином «группа заявителей приоритетных проектов». В эту группу будут включены как сами заявители (авторы, главы научных школ и др., а также эксперты приоритетности отдельных проектов). Сформированная группа заявителей передает группу проектов для дальнейшей экспертизы.

На рисунке 3 представлена инфографическая модель процесса определения группы приоритетных проектов.

Субъекты, участвующие в процедурах экспертизы и вкладывающие свой ресурс в реализацию проектов, традиционно представлены двумя группами:

- 1) эксперты отраслевого уровня (руководители организаций, министерства по принадлежности проекта и представители частных структур, бизнес которых связан с рассматриваемыми проектами) -  $n$  чел.;
- 2) эксперты высшего уровня (руководители организаций, министерств и ведомств, не связанных напрямую с разработкой проектов в рассматриваемой сфере, депутаты Федерального собрания и др.) –  $m-n$  чел.



**Рисунок 3.** Инфографическая модель процесса определения группы приоритетных проектов ТКП [4]

Отбор проектов в программу включает экспертизу группы проектов ТКП на основе оценки организационного ресурса, вложенного в реализацию группы проектов. Каждый субъект, участвующий в процедурах экспертизы, может включить свой организационный ресурс в поддержку (или в противодействие) реализации отдельных проектов из группы, что может быть учтено в определении результирующего организационного ресурсного обеспечения направления развития ТКП.

Традиционно точка зрения Заявителя группы проектов и стратегия их реализации в направлении развития ТКП базируется на поиске «внешних» ресурсов в поддержку Заявителя и группы приоритетных проектов. Как показывает опыт, Заявитель приводит в Заявке только те данные, которые с его точки зрения положительно характеризуют группу проектов перед каждым экспертом, принимающим решение о приоритетности направлений развития ТКП. Такой подход не позволяет Заявителю в полной мере оценить эффективность собственной Заявки, поскольку он ограничен в информации и не заинтересован в представлении «негативной» информации по предлагаемому направлению развития ТКП, представленному группой проектов. Однако не раскрытая в Заявке «негативная информация» не всегда является таковой с точки зрения эксперта, так как у Заявителя и «экспертов высшего уровня» интересы не всегда совпадают. Так, иногда Заявитель видит в цели реализации отдельного направления проблему только своего предприятия, неоправданно «заужая» возможности приложения проектов, представленных в Заявке.

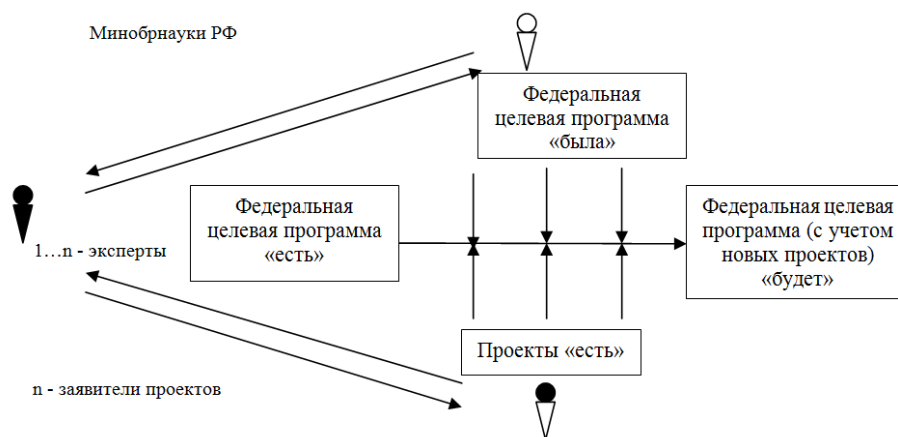
Кроме того, решение о целесообразности финансирования той или иной группы проектов влияют не только технические или технико-экономические показатели Заявки, но и дополнительные, быстро меняющиеся и трудно формализуемые данные. Каждый эксперт должен располагать оперативной информацией о фактическом состоянии и технологической оснащенности значительного числа предприятий отрасли, проводимых и заканчиваемых ими работах по всем федерально-целевым программам и обеспечивать этой и многой другой информацией представителя государства, принимающего решение о финансировании проекта, на третьем и четвертом процедуре сложившегося порядка экспертизы проектов. В частности, задача эффективного развития отрасли, стоящая перед представителем государства, решается только при поиске и подборе оптимального состава соисполнителей группы проектов (исключение дублирования приобретения дорогостоящего оборудования и развитие отраслевой кооперации). Решение подобных задач позволяет эксперту реализовать организационно-технический механизм определения «успешности» Заявки и сформировать экспертную оценку «успешности», совпадающую с оценкой представителя государства. Для этого эксперт должен находиться, с одной стороны, в контакте с организациями-Заявителями для сбора данных «технико-экономической» направленности, а с другой стороны – с

представителями государства для сбора данных «организационной» направленности. Экспертная деятельность должна быть обеспечена постоянным потоком данных за счет проведения мониторинга требований каждого из субъектов, влияющих на «успешность» Заявки.

Присоединяясь к авторам работы [1] в выводе о том, что экспертиза проектов для выбора приоритетных направлений развития ТКП должна быть построена на основе комплексного подхода, т.е. одновременно содержать экспертную оценку данных технико-экономической направленности и оценку организационного ресурса проектов, хотим заметить, что организационный ресурс проектов достаточно изменчивая во времени величина, которая зависит динамики взаимодействия участников реализации проекта. Поэтому оценка этой величины требует мониторинга на момент договоренности об участии в реализации проекта каждым из участников.

Приведенный пример формирования методики экспертизы ТКП показывает, что с умением проводить учет организационного ресурса проекта экспертная деятельность приобретает дополнительные возможности, заключающиеся в возможности собственного управления проектом. При этом эксперты обладают не только знанием предмета экспертизы, но и умением в подтверждении этих знаний на практике. Эксперт становится «играющим тренером» для лиц принимающих решение, поскольку может экспертизировать и обучать экспертизе проектов, составлять и реализовать проекты. На наш взгляд, именно такой специалист может в полной мере и реально обосновать, с подтверждением на практике, управленческое решение руководителя.

При этом представление о процессе экспертизы проектов совмещенном с процессом управления проектами может дать инфографическая модель, приведенная на рисунке 4.



**Рисунок 4.** Инфографическая модель процесса совмещения процессов экспертизы проектов и управления проектами

Согласно приведенной модели на рисунке 4 эксперты, подготовившие решение по формированию федерально-целевой программы (Федеральная целевая программа «есть») рассматривают ее как проект и включаются в управление проектом в силу не только знания технических характеристик проектов ФЦП, но и развертывая организационный ресурс проекта, складывающийся из организационного ресурса заявителей проекта и заказчиков экспертизы проектов для ФЦП, в частности, Минобрнауки.

В результате такой работы будет получена реализация проекта ФЦП (с учетом новых проектов «будет») с гарантированной реализацией входящих в нее проектов.



## ЛИТЕРАТУРА

1. Викулов О.В., Капральный Ю.В. Технологический процесс проведения научно-технической экспертизы, реализованный в НИИ РИНКЦЭ // Вестник РАЕН, №1, 2013. – С. 19-24.
2. Шушкевич Н.А., Ожерельев Е.В. Применение инфографического моделирования при выборе приоритетных проектов для реализации. / Межвузовский сборник научных трудов «Инновационные технологии», под ред. канд. техн. наук, проф. Бархатова В.Ю., докт. техн. наук, профессора Выскуба В.Г., канд. техн. наук, доцента Крупского А.Ю., Выпуск №4. «Информационные системы и технологии», – М.: НОУ ВПО ИГУПИТ, 2011.
3. Рыбаков Ю.Л., Голубев В.П., Дивуева Н.А., Медведев В.И., Ефимов Б.И. Обзор существующих в научно-технической сфере экспертных технологий (из опыта работы отечественных экспертных систем // Инноватика и экспертиза. – М.: ФГНБУ НИИ РИНКЦЭ, 2012, Вып.2(9).
4. Шушкевич Н.А. Алгоритм выбора оптимального управления проектами на основе набора их базовых показателей // Электротехнические и информационные комплексы и системы. – 2011. – №2.
5. Шушкевич Н.А. Мониторинг проектов для выбора приоритетных направлений развития технологий космического приборостроения. Электротехнические и информационные комплексы и системы. – 2011. – №1.

**Mohov Andrey Igorevich**

Institute of Public Administration, Law and innovative technologies, Russia, Moscow  
State academy of construction and house-municipal complex, Russia, Moscow  
E-mail: anmohov@mail.ru

**Aref'eva Irina Stanislavovna**

State academy of construction and house-municipal complex, Russia, Moscow  
E-mail: iarefa@mail.ru

**Ozherel'ev Egor Viktorovich**

ASE PLC, Britain  
E-mail: el\_gorro@mail.ru

## **Organizational resources expertise**

**Abstract.** Experts traditionally referred to specialists, answering questions about the possibility of using the received data for the Manager making the decision. The main requirements for the expert to ensure the successful implementation of its activities consist in creating the conditions for "objectivity" of his approach, in the absence of his "angazhirovana" outside parties interested in a particular decision of the head. The experts possess knowledge of the subject of the examination based on the successful experience of the "tangible" implementations of administrative decisions of others, and allowing it to present and evaluate both technical and working organizing the resource achieve the goal required for a convincing substantiation of administrative decisions of the head. The article provides a broad interpretation of expertise.

**Keywords:** infographic model; a technical resource; organizational resource; priority; design; management decision; expert activities



## REFERENCES

1. Vikulov O.V., Kapral'nyy Yu.V. Tekhnologicheskiy protsess provedeniya nauchno-tekhnicheskoy ekspertizy, realizovanny v NII RINKTsE // Vestnik RAEN, №1, 2013. – S. 19-24.
2. Shushkevich N.A., Ozherel'ev E.V. Primenenie infograficheskogo modelirovaniya pri vybore prioritnykh projektov dlya realizatsii. / Mezhvuzovskiy sbornik nauchnykh trudov «Innovatsionnye tekhnologii», pod. red. kand. tekhn. nauk, prof. Barkhatova V.Yu., dokt. tekhn. nauk, professora Vyskuba V.G., kand. tekhn. nauk, dotsenta Krupskogo A.Yu., Vypusk №4. «Informatsionnye sistemy i tekhnologii», – M.: NOU VPO IGUPIT, 2011.
3. Rybakov Yu.L., Golubev V.P., Divueva N.A., Medvedev V.I., Efimov B.I. Obzor sushchestvuyushchikh v nauchno-tekhnicheskoy sfere ekspertnykh tekhnologiy (iz opyta raboty otechestvennykh ekspertnykh sistem // Innovatika i ekspertiza. – M.: FGNBU NII RINKTsE, 2012, Vyp.2(9).
4. Shushkevich N.A. Algoritm vybora optimal'nogo upravleniya projektami na osnove nabora ikh bazovykh pokazateley // Elektrotekhnicheskie i informatsionnye komplekсы i sistemy. – 2011. – №2.
5. Shushkevich N.A. Monitoring projektov dlya vybora prioritnykh napravleniy razvitiya tekhnologiy kosmicheskogo priborostroeniya. Elektrotekhnicheskie i informatsionnye komplekсы i sistemy. – 2011. – №1.