

МЕТОДЫ И ПРИМЕРЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КОМПЛЕКСНЫМИ ПРОГРАММАМИ

Бирюков Н.С.

*Московский физико-технический институт (Государственный университет), Россия,
Московская область, г. Долгопрудный, Институтский пер., д.9
biryukovns@gmail.com*

Аннотация: Комплексные программы могут служить эффективным инструментом управления в крупномасштабных системах. Их реализация на практике не задействует весь доступный потенциал. Мы постарались сформулировать характерные недостатки при использовании комплексных программ в крупных компаниях, и предложить методы управления комплексными программами, лишённые этих недостатков.

Ключевые слова: комплексные программы, управление, эффективность, конечный результат.

Введение

Комплексная программа – система увязанных между собой по содержанию, срокам, ресурсам и месту проведения мероприятий, действий, направленных на достижение единой цели, решение общей проблемы. В комплексной программе представлены цели программы, пути и средства решения программной проблемы [1].

Комплексные программы – объект рассмотрения нами, а вообще говоря, инструмент управления в крупных организованных (особенно иерархически) структурах, таких как правительства, государственные корпорации, холдинги и прочие типы предприятий, занимающиеся широкой номенклатурой видов деятельности, а также обладающие несколькими организационными уровнями.

Словосочетание «комплексная программа» встречается часто. Так же часто в ней сокрыт набор мер и мероприятий, охватывающий наибольшее число видов деятельности компании, однако редко устроена связь между мероприятиями различных уровней, и, тем более, различных видов деятельности.

1 Существующая практика

В настоящее время комплексные программы в той или иной мере используются в большинстве предприятий и организаций. Особенно широко они используются в государственных и квазигосударственных структурах. Примерами могут служить многочисленные Государственные программы, Федеральные целевые программы, Национальные проекты и Стратегии.

При рассмотрении комплексных программ, среди показателей их оценки часто встречаются такие трудноизмеримые показатели как «эффективность», «надёжность», «безопасность» и др. Показатель эффективности здесь выглядит лишним, однако методы её оценки часто разнятся и оказываются нетривиальными, что делает её важным, но также трудноизмеримым параметром, а не простым отношением результатов к затратам(финансовым).

Т.о. можно сформулировать актуальные проблемы управления комплексными программами:

- 1) увязка мероприятий по срокам и ресурсам, но не по целям и результатам;
- 2) управление не всей программой, а отдельными мероприятиями и исполнителями;
- 3) наличие трудноизмеримых параметров;
- 4) низкая итоговая эффективность.

Не имея цели критиковать систему государственного управления, мы обратимся к непосредственным исполнителям этих программ: крупным корпорациям. Целью применения комплексных программ, в этих рамках, является развитие (в широком смысле). Если речь идёт о частных компаниях, то их первоочередная цель – максимизация прибыли. Этого добиваются, обычно, путём экстенсивного и интенсивного роста, снижения расходов и повышения производительности труда и т.д. Значит, комплексная программа должна быть ориентирована на соответствующую цель.

На сегодняшний день, большая часть государственных и негосударственных российских компаний устроены по иерархическому принципу. В их управляющих органах (советах директоров), как правило, существуют комитеты по развитию и/или соответствующие должности. Часто встречаются эпитеты «инновационное» и «устойчивое» развитие. Проведя анализ на большом числе компаний, мы увидели, что почти в 100% случаев речь идёт о внедрении технических новшеств, приводящих, например, к повышению экологичности компании, что слабо связано с описанной выше целью. Стоит, однако, сделать поправку на то, что данные брались из открытых источников, и непосредственные меры, ведущие к повышению прибыли могут быть сокрыты, как коммерческая тайна. Тем не менее, в рамках проведения семинаров по повышению квалификации, или при

разработке антикризисных мер, т.е. тет-а-тет, выяснялось, что практически во всех случаях информация из открытых источников исчерпывающе соответствовала действительности.

2 Пример проектно-строительной организации

Сфера деятельности проектно-строительные работы высокой сложности: от развязок автомобильных дорог до шахт и плотин. Компания Б – группа компаний, часть дочерних компаний которой исчезли, часть распродаётся или начнёт распродаваться в ближайшее время. УК группы компаний находится на начальном этапе банкротства – в стадии наблюдения [2]. Величина задолженности перед кредиторами по группе компаний достигла объёма годовой выручки в докризисный (2014г.) период. Основным кредитором является Федеральная налоговая служба, инициировавшая процесс банкротства, имеются также зарубежные кредиторы.

Импульсом, толкнувшим Группу компаний в состояние кризиса стало накопление дебиторской задолженности, приведшее к невозможности выполнить некоторые кредитные обязательства и к остановке работы вследствие нехватки оборотных средств. Однако, случившееся стало закономерным следствием того обстоятельства, что Управляющая компания неудовлетворительно выполняет свои основные функции:

- управление производственной деятельностью удовлетворительно (есть отдел), необходимо его совершенствование;
- стратегическое планирование, как и документ Стратегия, отсутствует;
- среднесрочное (на 3 года и на год) управление изменениями (развитием), особенно в части инноваций и управления антикризисной программой отсутствует;
- финансовое планирование неудовлетворительно;
- планирование горизонтальных и вертикальных финансовых потоков отсутствует;
- отсутствует управление капитализацией и рисками, следствие – цена Компании (величина капитализации) от ориентировочной оценки в 400 млн. долл. в 2014г упала по предварительной экспресс - оценке примерно до нулевого уровня в 2017г.

Тогда как при наличии управления финансовыми потоками (с прогнозированием кассовых разрывов), капитализацией (с возможностью взятия заёмных средств под часть стоимости Компании или с продажей небольшой доли капитализации) и с анализом и страхованием рисков работы с банком попадания в зону банкротства не произошло бы.

Руководством компании было принято решение о разработке комплексной программы для выхода из кризиса и последующего устойчивого роста.

У компании Б есть заключённые договоры на выполнение работ, а также очередь потенциальных заказов, но нет оборотных средств для начала работ. В соответствии с законом «О несостоятельности» возможны следующие варианты развития событий.

А. Варианты, способные привести к выгодному для всех сторон восстановлению докризисного уровня:

- a1) мировое соглашение с кредиторами, тогда процесс банкротства прекращается;
- a2) финансовое оздоровление, тогда действующее руководство компании Б в формате комплексного плана реализует предложенный им план финансового оздоровления с принятым собранием кредиторов жёстким графиком полного погашения задолженности не более, чем за 2 года;
- a3) внешнее управление, тогда действующее руководство заменяется на внешнего управляющего, который реализует предложенный компанией Б и комитетом кредиторов план внешнего управления с менее жёстким графиком погашения реструктурированной задолженности. Далее основное внимание в Плане уделяется вариантам a1 и a2.

Б. Вариант конкурсного производства, приводящий к распродаже для обеспечения возврата кредиторам хотя бы части (в лучшем случае 20- 25%) конкурсным управляющим производственных и других активов, исключает возможность восстановления компании Б и полное погашение задолженностей кредиторам.

Применение технологии работы с финансовыми потоками [3] позволило выявить, что типовой (нормативный) договор на выполнение работ компанией Б содержит схему оплаты, приводящую к появлению кассовых разрывов даже во время выполнения проекта. Здесь лишь перечислим первоочередные проекты, которые необходимо реализовать для достижения в течение 2-х лет объёма выручки докризисного уровня:

1. Неотложные юридические и организационные шаги по благоприятному выходу из дела о банкротстве. Обосновывающие документы.

2. Повышение эффективности реализации производственных проектов по выполнению заказов.

3. Первоочередные меры по повышению эффективности управления.
4. Привлечение инвестиций и их эффективное использование.
5. Кадровое обеспечение.

Реализация программы в соответствии с предложенной схемой позволяет одновременно реализовывать меры по повышению финансового результата предприятия с постепенным вовлечением в работу персонала на начальном этапе, а также, гарантирует отсутствие «кадрового голода» при переходе предприятия в стадию активного инновационного роста. То есть незамедлительно начинается рост финансовых показателей с вовлечением в этот процесс сотрудников самого предприятия с последующим расширением их компетенций для возможности самостоятельной проработки проектов, в том числе на предмет их финансовой реализуемости.

Конкретные мероприятия предложенные в рамках реализации комплексной антикризисной программы:

- 1) на уровне УК:
 - a. предложение кредиторам по реструктуризации и возврату долга;
 - b. изменение условий работы с заказчиками;
 - c. изменение типовой схемы реализации проекта;
- 2) на уровне «региональных» филиалов:
 - a. оптимизация логистики;
 - b. перераспределение использования трудовых ресурсов в ходе выполнения заказа;
- 3) на уровне непосредственных исполнителей (вахты):
 - a. мотивация на конечный финансовый результат.

Результаты реализации комплексной программы представлены на рисунке 1. Необходимо отметить, что полученные результаты достигнуты беззатратным методом, а только лишь за счёт управленческих мер, в том числе, за счёт их перекрёстного финансирования.

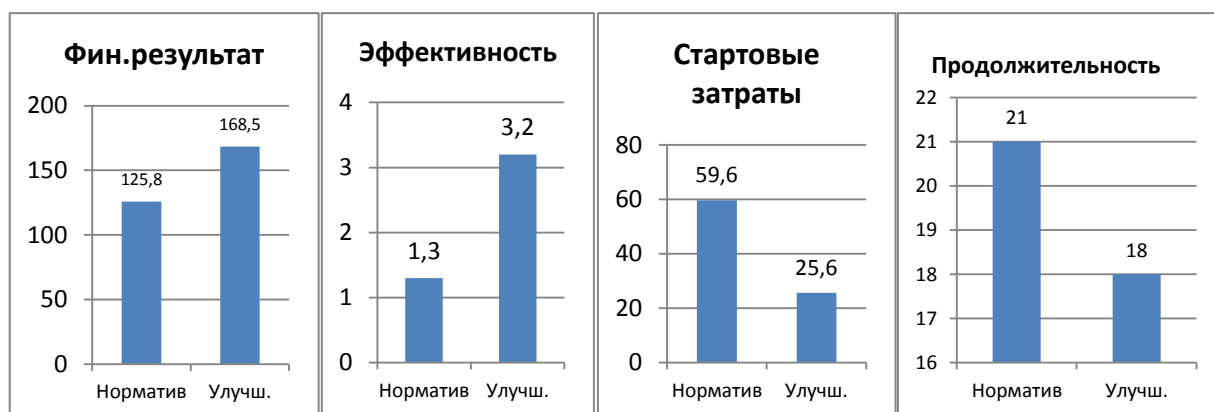


Рис.1. Результаты повышения эффективности комплексной антикризисной программы. «Норматив» - программа предлагаемая руководством; «Улучш.» - та же программа с использованием управленческих новшеств.

Заключение

Комплексные программы - эффективный инструмент программно-целевого управления. Однако, для достижения наибольшей эффективности его использование требует не только увязки всех мероприятий по целям, но также взаимный учёт и использование их результатов. Рассмотрен пример реализации комплексной антикризисной программы на примере проектно-строительной организации, в рамках которой беззатратные меры, такие как мотивация исполнителей и оптимизация договора, существенно повышает прибыльность выполняемых проектов.

Литература

1. Экономика и право: словарь-справочник. – М.: Вуз и школа. 2004
- 2.ФЗ №127 «О несостоятельности» от 18 июня 2017 года.
- 3.Никитин А.А., Ириков В.А., Христюк А.А. Разработка и реализация стратегии инновационного развития машиностроительного предприятия с использованием бюджетирования, ориентированного на результат. Москва, МИЭЭ. 2008.