

## **ВЗГЛЯД НЕЗАВИСИМОГО ЭКСПЕРТА НА ПОСТАНОВКУ И РЕЗУЛЬТАТЫ РЕАЛИЗАЦИИ КРУПНОМАСШТАБНЫХ ФЕДЕРАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ**

**Голубев М.П.**

*РЭУ им. Г.В. Плеханова*

63mpg@mail.ru

*Аннотация: Приведены организационные и управленческие проблемы реализации крупномасштабных проектов. Показаны возможность и эффективность использования при разработке и управлении крупными проектами и программами таких инструментов как имущественная стратегия, методология создания, управления и реформирования холдингов/корпораций, а также использование целевых моделей и драйверов стоимости.*

Ключевые слова: крупномасштабные проекты, системы, холдинги, активы предприятия, целевая модель, реформирование, организационные модели, системы и структуры управления, стоимость, имущественные риски, корпоративное управление активами.

1. Регулировка/управление экономикой на основе макроэкономических принципов, популярная в стабильно развивающихся странах и рекомендуемая известными школами бизнеса и международными институтами для стран с рандомизированной рыночной средой, не подходит для

кризисных стран, неравномерно развитых регионов (каждый закон следует применять в конкретных исторических и географических рамках).

Целесообразна пакетная /2/ композиция целевых фокусных воздействий, создающих центры роста в регионах, как следствие увеличивающихся налоговые поступления, количество рабочих мест и др.

Фактически, развитие региональной бизнес среды, как рыночной и социальной задач, корреспондируется со стратегическим управлением крупного (договорного) регионального холдинга /1,2/.

Приоритеты инфраструктурных проектов (ИП), как базиса и основы развития рыночной и социальной среды далеко не бесспорны. Во первых, инвестиции в них начнут окупаться только после завершения рыночного и промышленного подъема регионов, где и реализуются эти ИП. Во вторых, ни один грамотный инвестор не вложит средства в проект с рассогласованной ритмикой, когда второстепенные направления бизнес среды инвестируются (и завершаются) ранее и в больших объемах, чем основной бизнес /3/. Кроме того, время простоя уже завершенных ИП, лишь косвенно стимулирует основную инвестиционную деятельность. В отличии от роста реального потребления продукции и услуг вновь создаваемых бизнесов. На малый и даже средний региональный бизнес такие проекты практического влияния не окажут. В качестве вероятного исключения м.б. рассмотрен только крупный межрегиональный бизнес, который может войти в регион при завершении ИП. Но это мало повлияет на исходную задачу развития самого региона. А значит, инвестиции в некоторые крупные ИП как минимум не своевременны, и вряд ли когда то окупятся. Огромные затраты денежных и людских ресурсов на эти ИП также будут затруднять реализацию проектов основного бизнеса. Можно отметить еще много факторов, но полезность крупных ИП в условиях дефицита средств на поддержку основных промышленных и сельскохозяйственных проектов, должных обеспечить рыночную безопасность РФ, сильно преувеличена, а их окупаемость реально не просчитана (например, по методу /2/ регион с проектом и без).

2. Очевидные для крупных инвесторов и инвестиционных фондов принципы: выстраивание проектов по принципу «самораскрутки» и пере инвестирования из доходов уже завершенных проектов в последующие, минимизация суммарного кеш-фло, и другие /2,4/, полезно бы применять и в планировании ИП, распределении бюджетных средств в крупные проекты и программы.

Такие и другие принципы реально реализовать только при создании федеральных программ, крупных федеральных проектов и ИП, как пакета инвестиционных проектов, управляемых в над региональном формате (фактически путем создания договорных холдингов и соответствующих им систем управления и принятия решений), но используя перечисленные принципы для максимизации эффекта и обеспеченности завершения проектов в планируемом формате /2,3,4,./.

3. Важно помнить, что на практике из анализа более сотни средних и крупных проектов и программ, планируемые показатели окупаемости, технико-экономические параметры значительно меняются от стадий рассмотрения проекта, а также в процессе его реализации /4/. Типично, что при заявке на проект его характеристики супер привлекательны. При проработке проектно сменной документации в среднем они падают на 15-25 %. Далее при защите и экспертизе независимыми экспертами показатели еще падают на более чем 30-40%. Полученный результат пытаются обычно улучшить путем преумножения рисков, как рыночных, так и технологических. Но в результате реализации чаще всего получают почти нулевой результат (в ряде случаев и отрицательный). Для предотвращения таких потерь необходима банальная персональная ответственность инициатора проекта и лиц принимающих решения (ЛПР).

Проблему можно частично устранить, создав систему управления и распределения ответственности как в реальном договорном, проектно холдинге, который может управляться стратегически и оперативно по уже отработанным методам и принципам /2/.

В том числе используя рекомендуемый в работе /2,4/ пакетный принцип для программ крупных холдингов.

4. Существующие на практике тендерные системы отбора не обеспечивают объективности выбора поставщиков, подрядчиков ввиду возможности подстройки под «нужных» исполнителей. Другая проблема использования тендеров состоит в том, что в борьбе за место в списке, подрядчики минимизируют до предела все возможные затраты и рыночные риски, тем самым уже на стадии заявки исключается возможность реализации требуемых показателей в условиях кризиса, изменения ценовых показателей и т.п.

Например, правительство рассматривало объективность ценообразования на авиабилеты и топливо. Очевидно, что цены на билеты это фактически фьючерсы, так как сложно предугадать не только будущие цены на топливо (продажа предварительная), аэродромные сборы, но и изменение

покупательной способности и как следствие, заполняемость самолетов из-за падения жизненного уровня населения (пример, банкротство «Натали Турс»).

Поэтому тотальное исключение рисков, что обычно требуют заказчики, заранее создают предпосылки невыполнения требуемых проектных показателей /4,7/. (И это без учета откатов и благодарностей). Исполнитель вынужден зачастую незаконно снижать издержки, налоги, «кредитоваться» за счет несвоевременной выплаты зарплаты и так далее.

Низкая финансовая дисциплина финансирующих проекты структур еще более усугубляют картину и приводят не только к задержкам в закупке требуемых ресурсов для реализации проектов, но и задержке самих проектов.

На практике работы планирующих органов не заметен и основополагающий принцип эффективности вложений - выбор приоритетов и ранжирование проектов и программ, что приводит к субъективизму выбора объектов, объемов, порядка финансирования и т.д.

Как это не покажется странным членам правительства и управляющих комитетов этих проектов, проблема снятия перечисленных рисков, планирования и управления крупными проектами и программами почти таких же масштабов уже неоднократно решалась в крупных промышленных холдингах /2,4,8/, например, Лукойле, Новатек, Норильском никеле и др.

5. Проблем добавляет и непоследовательная, рваная реализация ИП и других крупных проектов, их резкое (в разы) удорожание не дает того результата, который ожидает Президент и жители РФ.

При этом не страдают только исполнители - крупные олигархи и кураторы таких проектов.

Хотя на практике инвестиционных фондов (ИФ) и др. финансирующих институтов давно используется сценарный подход, например, минимаксная стратегия, консервативная, венчурная. Подходы могут быть и немного другими /4,5/. Главное оценить влияния неблагоприятных факторов на параметры проектов, выделить ключевые для данного сценария риски, оценить их вероятность, и только поле этих процедур делать заключение.

То же можно сказать о принципах выбора ИП и фокусе внимания. Например, использовать также популярный у профессионалов принцип обучения.

Выбрать 2-4 пилотных регионов по принципу а) социальная напряженность, б) безопасность, в) ресурсный потенциал, г) дотационный регион с крупными дотациями и т.п.

Далее разработать программы и отработать процедуры бизнес диагностики, аудита, независимой экспертизы и тд.

В качестве направлений программ могут быть сценарии снятия напряженности (экономические в первую очередь), сценарии и соответствующие программы/проекты освоения ресурсов с фокусом на бюджетную окупаемость и соц. развитие ( по возможности), сценарии снижения дотаций путем концентрации на проектах, обеспечивающих повышение бюджетных отчислений, создание рабочих мест, ликвидация убыточных, бесперспективных производств (Выводы д.б. сделаны только после рассмотрения вариантов программ финансового оздоровления /2/).

Далее после стандартных подготовительных процедур, экспертиз, создания управляющей компании или комитета, реализация пилотных проектов и отработки методов для рекомендаций в другие проекты соответствующей направленности и регионы. Такое последовательное обучение, оптимизация, стандартизация управляющих процедур и критериев позволит с наименьшими потерями последовательно реализовать указания Президента.

При этом особая роль м.б. отведена и региональным администрациям и профильным комитетам /3,6,7/

6. Что касается борьбы с нарушениями финансовой дисциплины (откаты, утечки, пересортица, нецелевые траты и др), то эти методы давно используются /2,4,8/ в крупных холдингах и собственниками в крупных проектах и программах. Эти методы полезно использовать при реализации крупных проектов и бюджетному комитету, соответствующим контрольным органам.

7. По мимо роста доходов, значительным ресурсом является снижение издержек в промышленности, логистике и др /3,6/. Например, со стороны Правительства необходимо создание процедур мотивации снижения издержек на промышленных предприятиях, предприятиях ЖКХ, дорожных службах и др монополистах. Мотивация внедрения уже готовых технических решений, инноваций.

Давно существуют изобретения и разработки, например, по снижению тепловых потерь, электрических потерь, потерь водных и других ресурсов. В масштабе страны это даст ежегодную экономию в сотни триллионов рублей. Однако реальной и масштабной работы даже в частных компаниях не проводится. Хотя простые интервальные оценки дают окупаемость менее года. Таких по окупаемости проектов в реальном бизнесе нет.

Да и вообще, накопленный в промышленности и оборонке инновационный капитал практически не используется. В первую очередь из-за отсутствия мотивации со стороны правительства РФ. Поэтому затраты на такие проекты как «Сколково», целесообразно переориентировать на внедрение уже готовых технических решений и инноваций, отобранных по принципу максимального эффекта и окупаемости /3,5,6/.

8. Наконец, необходимо капитализировать все виды поддержки со стороны правительства и региональных администраций в проекты и программы, например, в доленое участие в акционерных капиталах создаваемых при реализации крупных программ и проектах активов /4,6,7/.

9. Управлять же налоговой средой в кризисной экономике с сильной положительной обратной связью малоперспективно. Помимо отсутствия долгосрочного эффекта, создается еще один фактор неопределенности для инвесторов, сложность прогноза рисков и доходности. Что и приводит к уменьшению прямых инвестиций.

## **Литература**

1. Цвиркун А.Д. Основы синтеза структуры сложных систем. – М.: Наука, 1997. – 256с.
2. Голубев М.П. Методология создания эффективных вертикально интегрированных холдингов: Учеб. пособие. Учебники для программы МВА, 2010. 521 с.
3. Голубев М.П. Проблемы и предложения по созданию системы управления активами РФ. Сборник материалов научно-пр. актической конференции на тему: «Модернизация России: Современные проблемы управления»- М.: ИИЦ МГУДТ, 2010 г.Стр. 59-67
4. Голубев М.П. Данько Т.П. Менеджмент и маркетинг ориентированный на стоимость. Учебник. М.: Инфра –М , 2011 416 стр
5. Голубев М.П. Попова Е.В. Сделки приобретения и поглощения как способ получения инноваций. «Транспортное дело в России», №6, часть 1 (103), 2012 г.
6. Голубев М.П. Особый взгляд на задачи региональных администраций. Инновации и инвестиции. №2 2015 г стр. 219-222
7. Голубев М.П. Особые требования к разработке программ по реализации крупномасштабных проектов. Восьмая международная конференция «Управление развитием крупномасштабных систем (MLSD'2015)», 29 сентября -1 октября 2015. Стр 106-112
8. Голубев М.П. Особые требования к организации сделок и структуре собственности крупных холдинговых структур для защиты от недружественных действий менеджеров. Один-ая международная конференция «Управление развитием крупномасштабных систем (MLSD'2015)», 1-3 октября 2018., Москва. Стр 103.