

Бусов Владимир Иванович
д-р экон. наук, ФГБОУ ВО
«Финансовый университет при
Правительстве РФ», г. Москва
e-mail: busovv@mail.ru

ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОЕ УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННО-ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ КРУПНЫХ КОМПАНИЙ

Аннотация. Обоснованы необходимость и эффективность программно-целевого управления инновационно-инвестиционной деятельностью компаний с выделением двух взаимосвязанных подсистем – управление функционированием и управление развитием компаний, – интегрированных с системами управления процессами обеспечения ресурсами и обслуживания всех элементов инновационного процесса. Изложены основные организационные вопросы построения такой системы. Особое место уделено обеспечению взаимодействия участников программ функционирования и развития через планирование и оперативно-диспетчерское управление деятельностью компаний.

Ключевые слова: инновационно-инвестиционная деятельность компании, управление функционированием и развитием, планирование, оперативно-диспетчерское управление, обеспечение и обслуживание.

Busov Vladimir
Doctor of Economic Sciences,
Financial University Under
the Government of the Russian
Federation, Moscow
e-mail: busovv@mail.ru

PROGRAM-TARGETED MANAGEMENT OF INNOVATIVE-INVESTMENT ACTIVITY OF LARGE COMPANIES

Abstract. The necessity and efficiency of program-target management of innovative and investment activity of the companies are substantiated with the allocation of two interconnected subsystems – management of the company's operation and development management integrated with the management systems of the processes of providing resources and service of all elements of the innovation process. The main organizational issues of building such a system is expounded. Special attention is paid to ensuring interaction of participants of programs of functioning and development through planning and operational and dispatching management of activity of the companies.

Keywords: innovative and investment activity of the company, management of functioning and development, planning, operational and dispatching management, support and maintenance.

Значительное усложнение технической продукции под влиянием повышения требований к уровню технологичности ее производства, автоматизации, качеству, многофункциональности и обслуживанию у потребителя определяет необходимость разработки и реализации соответствующих им систем и методов управления, обеспечивающих единство процессов стадий инновационного развития и их финансирования. В последние десятилетия разработаны и показали высокую эффективность в инновационно-инвестиционной деятельности компаний различные схемы программно-целевого управления. Многочисленные исследования, проведенные в том числе автором настоящей статьи, и практика управления взаимосвязанной инновационной и инвестиционной деятельностью крупных корпораций показали, что наибольшую эффективность такие системы получают при их построении на принципах специализации, комбинирования, кооперации и адресной ответственности подразделений и отдельных работников, участвующих в процессах инновационной и инвестиционной деятельности компании [1-3; 6]. При этом подразделения все больше специализируются на выполнении определенных блоков функций, обеспечивающих надежное, устойчивое и эффективное функционирование и развитие всей совокупности ресурсов и видов деятельности корпорации, выражающихся в стабильном росте стоимости ее бизнеса в стратегическом периоде. Увеличение стоимости бизнеса определяется реализацией проектов, направленных на усиление действия факторов ее роста. Следовательно, в управлении современными компаниями следует выделять две взаимосвязанные и относительно самостоятельные подсистемы – управление функционированием (операционной деятельностью) и управление развитием (инновационной деятельностью). В соответствии с этим формируются потоки ресурсов (материальных, энергетических, информационных, финансовых, трудовых) деятельности корпорации и системы управления ими. При этом, если система управления операционной деятельностью российских

корпораций более или менее выстроена, так как традиционно ей уделялось основное внимание (без нее не может существовать никакая производственная система), то система управления развитием строится в основном по мере необходимости для первой и, как правило, не имеет единой стройной и эффективной организации. К сожалению, первая система не отличается стройностью и эффективностью.

Известно, что определяющей деятельностью компании функцией управления выступает планирование – формирование будущей желаемой параметрической модели состояния, отражающей цели компании на определенный период, и алгоритмической модели поведения (программы действий во времени и пространстве) компании по достижению этого состояния. При этом иерархия параметрических моделей определяет их взаимосвязи и тем самым формирование программы деятельности компании. Такие модели (планы) должны разрабатываться как для компании в целом, так и для каждой производственно-хозяйственной функции (производство, обеспечение ресурсами, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы и т. д.), каждого подразделения вплоть до рабочих мест в соответствии с разделами программ по функционированию и развитию. Только при таком подходе можно обеспечить эффективность деятельности компании.

План – это ничто иное как выраженное в нем определенным образом упорядоченное желание лица (лиц), принимающих решение, достичь определенных результатов при данных ресурсах и действиях. В компаниях – желание, изложенное и оформленное в соответствии с принятыми формами. Его выполнение имеет вероятностный характер и зависит от выполнения функций организации, оперативного управления и стимулирования (мотивации к выполнению программы в соответствии с ее основными параметрами), а также множества внутренних и внешних факторов, воздействующих на деятельность компании и способствующих отклонению фактических параметров от плановых и нормативных [6]. Выявление и оперативное устранение таких отклонений – задача системы оперативно-диспетчерского управления деятельностью компании и ее подразделений.

В процессе поиска эффективных форм организации были сформулированы и получили широкое применение на практике известные принципы программного управления. Важнейшие из них можно сформулировать следующим образом:

- в состав действий программы необходимо включать все действия, выполнение которых обеспечивает реализацию ее целей. К ним относят не только основные действия компании и ее подразделений, отражающие ход выполнения программы, но и работы их обеспечивающие и обслуживающие. Укрупненный состав работ, обеспечивающих деятельность компании [5];
- работники подразделений компании, участвующие в выполнении работ конкретной программы, получают сформулированные руководителем программы и оформленные соответствующим образом указания из центра управления;
- если в подразделении в программе участвует несколько работников (рабочая группа), то из них назначается ответственный за комплекс работ, закрепленных в программе за данным подразделением. Работник подразделения может в определенном периоде участвовать в нескольких программах и входить одновременно в состав соответствующих рабочих групп;
- руководство подразделения осуществляет научно-методическое обеспечение выполнения работ, закрепленных в программе за подразделением, формирование состава их исполнителей, обеспечивает реализацию программных параметров каждой выполняемой подразделением программной работы (время окончания, качество, объем, стоимость) и не имеет право на их изменение;
- руководитель программы принимает решения по управлению работами программы в рамках своих компетенций, обеспечивает их реализацию через центр управления и не имеет прав прямого воздействия на работы рабочих групп и отдельных исполнителей. Он отвечает за реализацию параметров программы в целом (стоимость, время выполнения, объем и качество работ), изменять которые может только высший уровень управления деятельностью компании, в соответствии с ее уставными документами;
- системы обеспечения и обслуживания компании должны строиться с ориентацией на потребителя, в качестве которого выступает каждый отдельный работник или рабочая группа (а не программа в целом или ее отдельные блоки работ), участвующие в выполнении работ конкретной программы. Обеспечение и обслуживание рабочих мест и рабочих групп – зоны ответственности соответствующих систем.
- все процессы по реализации программы (основные, их обслуживающие и обеспечивающие) должны быть объединены единой оперативно-диспетчерской системой, представленной Центром управления компанией

(в проектных организациях ряд важных функций управления выполняют главный инженер проекта (руководитель проекта) и отдел планирования координации и контроля).

На рисунке 1 приведена принципиальная схема программно-целевого управления деятельностью компаний, где выделены блоки подразделений: развития (Р), производства (П), обеспечения (О), обслуживания (Об), контроля (К) и управления (У).

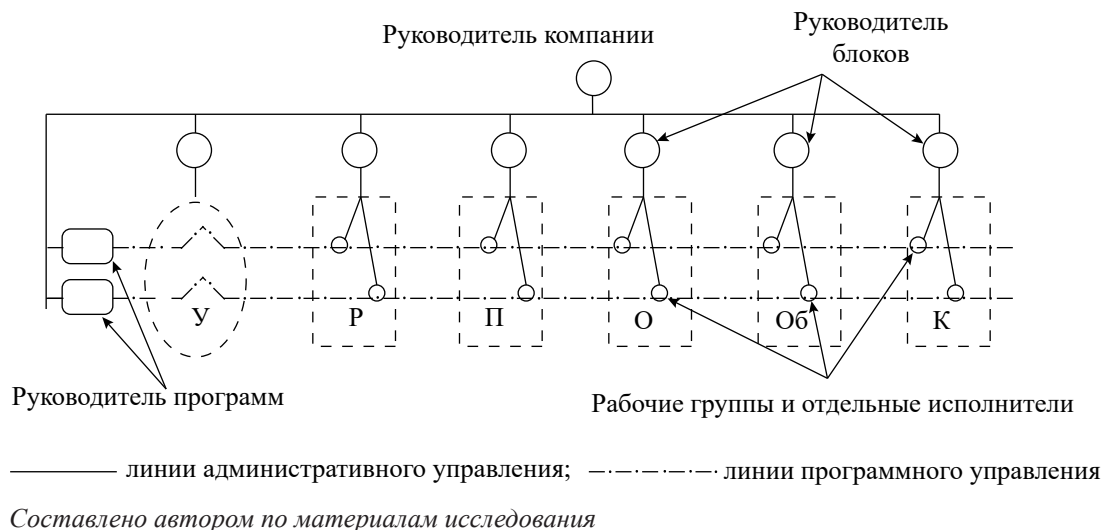


Рис. 1. Принципиальная схема программно-целевой (матричной) организационной структуры управления компанией

Изгиб линий в управляющем центре означает, что любое изменение стоимости, сроков и результатов работ программ, выполняемых рабочими группами и отдельными исполнителями подразделений компании, осуществляется только через подразделения данного блока.

Блок развития включает подразделения, выполняющие процессы:

- научно-исследовательских и опытно-экспериментальных работ по разработке новых и совершенствования действующих вариантов продукции (услуг), техники, технологии, экономики, организации и управления деятельностью компании;
- разработки и обоснования выбора альтернатив стратегии компании, ее обеспечивающих параметрических и алгоритмических моделей стратегического развития техники, технологии, персонала, организации, экономики и компании в целом;
- разработки программ развития компании в соответствии с параметрическими и алгоритмическими моделями и организационно-методического сопровождения их реализации;
- анализ текущих комплексных ситуаций деятельности компании, разработка и обоснование вариантов их решений.

Особое внимание в деятельности подразделения и работников данного блока уделяется разработкам, обеспечивающим компании конкурентные преимущества [4].

Производственный (операционный) блок компании состоит из подразделений, выполняющих основные и вспомогательные процессы и управления ими. В его состав часто включают (особенно на малых и средних предприятиях) подразделения реализации продукции и услуг и маркетинга.

Обеспечивающий блок включает подразделения, выполняющие все процессы обеспечения компании необходимыми трудовыми, информационными, энергетическими, материальными и финансовыми ресурсами. Следует отметить особенности обеспечения работ по реализации программ развития компании трудовыми и финансовыми ресурсами. Состав коллектива, занятого в программе меняется в соответствии с требованиями выполняемых работ по основным параметрам управления: время окончания работ, качество (квалификация), количество исполнителей (или их загрузка по данной программе с учетом загрузки по другим программам), ожидаемое вознаграждение за участие в программе. Особое значение должно придаваться финансовому

обеспечению разработки и реализации инновационных программ (программ инновационного развития компании) как части системы финансового обеспечения деятельности компании и финансируемой программы. Во втором случае работы по финансовому обеспечению должны быть включены в состав программных работ во взаимосвязях их управляемых параметров. Объемы, режимы, источники и реверсия финансирования осуществляются по блокам (этапам) работ реализации программы в соответствии с заложенными в ней контрольными (управляемыми) параметрами: время, объем, качество, стоимость.

Обслуживающий блок включает подразделения технического, информационного, хозяйственного и других видов обслуживания деятельности подразделений и работников компании, обеспечивающих нормальные условия их деятельности.

В контрольный блок входят подразделения, выполняющие контроль реализации планов и программ, выработки и реализации управленческих решений, рациональности использования, направленных на программные работы ресурсов, соблюдения различных регламентов деятельности компании.

Формирование в управлении матричных организационных структур в инновационно ориентированных компаниях обусловили централизацию многих процессов управления в функционально или технологически специализированных подразделениях, или в целевых группах таких подразделений. Ряд функций управления программами во многих таких компаниях возлагаются обычно на научно-технический отдел или отдел планирования, координации и контроля. При отсутствии таких эти функции возлагают на отдельные подразделения компании наряду с их основными (профильными) функциями.

Управляющий блок (Центр управления программами) в условиях функционирования интегрированной информационной системы (ИИС) состоит из информационного, программного и оперативно-диспетчерского блоков подразделений. Они, как правило, имеют разветвленную иерархическую структуру, при которой имеются центральное подразделение и соответствующие подразделения в других блоках. С повышением уровня автоматизации информационно-вычислительных процессов и их интеграции, базирующихся на единой информационной базе компании происходит централизация функций управляющего блока.

Основная задача подразделений (работников) информационного блока – обеспечить другие подразделения системы управления информацией, необходимой и достаточной для реализации их функций. Он является частью системы информационного обеспечения управления деятельностью компании в целом. Его основная задача – контроль и выявление отклонений фактических величин параметров разработки и реализации программ развития и функционирования компании от их плановых и нормативных значений, передача их или в блок оперативно-диспетчерского управления для принятия и обеспечение оперативного исполнения устраняющих отклонения решений, или в специализированные подразделения для анализа, разработки и принятия решений корректировки действующих программ;

Подразделения (работники) программного блока оформляют и доводят графики и задания до исполнителей (подразделений и отдельных работников) программных работ в соответствии с отраженными в программах техническими заданиями и параметрами; корректировку программных заданий при необходимости по решению руководителей программ.

Особое значение в управлении инвестиционно-инновационной деятельностью компании имеет оперативно-диспетчерское управление, охватывающее деятельность всех ее подразделений и работников, выполняющих программные работы, их обеспечение и обслуживание. Это комплексная интегрированная система оперативного и диспетчерского управления всеми процессами компании: развития, функционирования, управления в их единстве и целенаправленности. Практика применения таких систем показала целесообразность их формирования и функционирования. Они, как правило, создаются на базе интеграции действующих систем оперативно-диспетчерского управления основным производством и программами развития через централизацию аналогичных функций обеспечения и обслуживания и развития системы поиска, сбора и обработки первичной информации. Организация и технология работ комплексной интегрированной системы управления деятельностью компании подробно изложена в публикациях автора настоящей статьи, например [6].

Применение централизованной (интегрированной) системы диспетчерского управления инвестиционно-инновационной деятельностью компании обеспечивает:

- неразрывную связь процессов функционирования и развития компании, во многом определяющую ее эффективность, надежность, ритмичность и конкурентные преимущества;

- рост уровня и эффективности использования материальных, энергетических и трудовых, финансовых ресурсов, оборудования, средств транспорта и механизации;
- повышение плановости и ритмичности отдельных процессов и деятельности компании в целом;
- освобождение рабочего времени руководителей верхнего и среднего уровней управления от большей части оперативных решений для выполнения работ по решению стратегических и принципиальных тактических вопросов деятельности компании и ее подразделений;
- улучшение информационного обеспечения системы управления;
- повышение качества контроля, а вместе с этим и качества управленческих решений реализации программ и выполнения отдельных работ.

Следует отметить, что комплексные системы оперативного управления инновационно-инвестиционной деятельностью компании создаются в рамках существующих штатов работников через перераспределение функций и работников подразделений на основе углубления функциональной, технологической и объектной специализации. Такая система должна проектироваться для каждой компании индивидуально с учетом ее специфики.

Библиографический список

1. Кононенко, П. И. Стратегическое программно-целевое управление производственно-хозяйственной системой: (Обобщение и практ. рекомендации) / под ред. В. А. Трайнева; Междунар. акад. наук информ., информ. процессов и технологий (МАН ИПТ). – М.: Дашков и К, 2003 (Люберцы (Моск. обл.): ПИК ВИНТИ). – 270 с.
2. Мильнер, Б. З. Организация программно-целевого управления. – М.: Наука, 1980. – 376 с.
3. Русинов, Ф. М. НПО: формирование, развитие, эффективность / Ф. М. Русинов, В. И. Бусов, Покровский В. А. – М.: Экономика, 1981. – 263 с.
4. Портер, Е. М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. Портер; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
5. Справочник директора предприятия / Под ред. М. Г. Лапусты. 7-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 910 с.
6. Теория и практика принятия управленческих решений: учебник для бакалавров и магистров под общ. ред. В. И. Бусова. – М.: Юрайт, 2015. – 278 с.

References

1. Kononenko P. I. Strategicheskoe programmno-celevoe upravlenie proizvodstvenno-hozyajstvennoj sistemoj: (Obobshhenie i prakt. rekomendacii) [Strategic program and target management of production and economic system: (Generalization and practice. recommendations)] / P. I. Kononenko; Under the editorship of V. A. Traynev; Intern. Acad. Sciences inform., inform. processes and technologies (MAN IPT). Moscow: Dashkov and K, 2003 (Lyubertsy (Moscow, Russia) region): PIK VINITI). 270 p.
2. Milner B. Z. Organizaciya programmno-celevogo upravleniya [Organization of program-target management]. Moscow: Science, 1980. 376 p.
3. Rusinov F. M., Busov V. I., Pokrovsky V. A. NPO: formirovanie, razvitie, e'ffektivnost' [RPA: formation, development, efficiency]. M.: Economics, 1981. 263 p.
4. Michael P. E. Konkurentnaya strategiya: Metodika analiza otraslej i konkurentov [Competitive strategy: Methods of analysis of industries and competitors] / M. E. Porter; Lane. English. M.: Al'pina Biznes Buks, 2005. 454 p.
5. Spravochnik direktora predpriyatiya [Reference the Director of the enterprise] / ed. by M. G. Lapusta. 7th ed. Moscow: INFRA. M, 2003. 910 p.
6. Teoriya i praktika prinyatiya upravlencheskix reshenij: uchebnik dlya bakalavrov i magistrov [Theory and practice of managerial decision-making: textbook for bachelors and masters] \ under the General editorship of V. I. Busov. M.: Yurait, 2015. 278 p.