

УДК 658.012.4

к.т.н. Войтенко О.С.

Київський національний університет будівництва і архітектури

## КОГНІТИВНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВОМУ УПРАВЛІННІ

*Подано поняття програмно-цільового управління. Визначено місце когнітивних карт в структурі програмно-цільового управління та визначено основні методи програмно-цільового управління на різних етапах виконання цільових програм.*

**Постановка проблеми.** Глобалізаційні процеси, які визначають основні тенденції розвитку світового економічного співтовариства, актуалізують проблему підвищення конкурентоспроможності країн. Через просторово-територіальні особливості держави, проблеми її конкурентоспроможності можуть визначатися рівнем конкурентоспроможності її регіонів. Сучасна проблематика наукових досліджень в області економічного розвитку визначається підвищеним інтересом до проблем планування державного та регіонального розвитку.

В якості інструментарію державного регулювання регіональним розвитком в умовах становлення ринкових відносин, особливе значення набуває програмний метод регулювання економіки, який припускає розробку та реалізацію системи комплексних заходів цільового призначення як ефективного способу планомірно спрямованого впливу держави на процеси економічного і соціального розвитку та формування міжрегіональних пропорцій і зв'язків.

В цей час предметом інтересів представників різних наукових напрямків і практичного управління стає можливість використання програмно-цільового методу в регіональному розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Поняття «програмно-цільове управління» не має чіткого, однозначного тлумачення, дослідники розглядають його і як метод програмного втілення великих управлінських рішень, і як реалізацію комплексного, системного підходу при вирішенні великомасштабних соціально-економічних проблем [1].

Аналізуючи різні підходи вчених до визначення поняття «програмно-цільового методу» можна конкретизувати поняття «програмно-цільове управління» як метод, в якому система управління орієнтується на досягнення певного кінцевого результату соціально-економічного розвитку держави в логіку поетапної дії: формування дерева цілей, розробки адекватної програми,

механізму її реалізації, системи її наступного моніторингу, оцінки та управління змінами.

Практика проведення реформ в державі показує, що фінансові, трудові та матеріальні ресурси, що направляються на розвиток регіонів, використовуються безсистемно. При переході на стратегічне планування соціально-економічного розвитку, складання та затвердження схем її розвитку, саме програмно-цільове управління є необхідною умовою підвищення наукової обґрунтованості підготовки цільових програм і посилення їх спрямованості на розв'язок не тільки ключових економічних, але і соціальних задач. Програмний підхід вимагає чіткого формулювання цілей розвитку. Важлива особливість програмно-цільового управління полягає в реальній можливості застосування в ході розробки програм, рішень міжгалузевих і міжрегіональних проблем.

Програмно-цільове управління можна визначити як окремий випадок прикладного напрямку системного підходу до управління складними цілеспрямованими організаційно-технічними системами. Основна увага приділяється комплексу інструментів (механізмів) цілепокладання (формулювання мети (бажаного стану системи) і критеріїв її досягнення), аналізу та вибору засобів досягнення цілей, пристосування їх до конкретних програм і управління реалізацією календарних планів робіт [2].

Для формування стратегії перехід до стійкого економічного росту в регіонах першочергове значення мають аналіз ефективності соціальної політики, оцінка впливу економічної політики на зміну рівня життя, соціальної напруженості в суспільстві, стану ринку праці та соціальної інфраструктури території. Одним з найважливіших шляхів здійснення державного управління на основі ключових індикаторів успіху, показників оцінки результативності реалізації управлінських рішень і діяльності органів управління. Ці критерії та показники повинні носити системний характер.

Можна виділити наступні основні етапи програмно-цільового управління:

1. аналіз середовища, формулювання цілей та критеріїв ступеня їх досягнення, під цілей в ієрархічній структурі (до конкретних груп виконавців);
2. аналіз і оцінка потенційно можливих альтернативних засобів досягнення цілей;
3. вибір пріоритетних напрямків (програм) змін, що забезпечують основний внесок у досягнення цілей;
4. розподіл на них обмежених ресурсів, що максимізує ступінь досягнення цілі;

5. формулювання принципів, вимог (політик, «правил гри») до системи управління;
6. конкретизація ключових індикаторів, що характеризують результати діяльності державних органів, і вимог до значень конкретних цілей;
7. комплекс організаційних заходів, що забезпечують своєчасну і якісну реалізацію програм (оцінка діяльності, мотивація, навчання і т.ін.);
8. створення системи регулярного контролю виконання програми;
9. оперативний контроль результатів і коректування календарних планів, пріоритетних напрямків і цілей;
10. формування проміжних звітів про фактичне досягнення результатів.

Основною формою організації заходів в рамках програмно-цільового управління є цільові програми. Зазвичай необхідно вирішувати задачі, які виходять за рамки одного з підрозділів управління. Тому виникає проблема, коли в цільових програмах та окремих послугах, які виконуються суб'єктом бюджетного планування, можливо передбачити безпосередній результат (вихід), але для оцінки результативності та ступеня досягнення цілей важливий кінцевий результат (див. рис. 1).

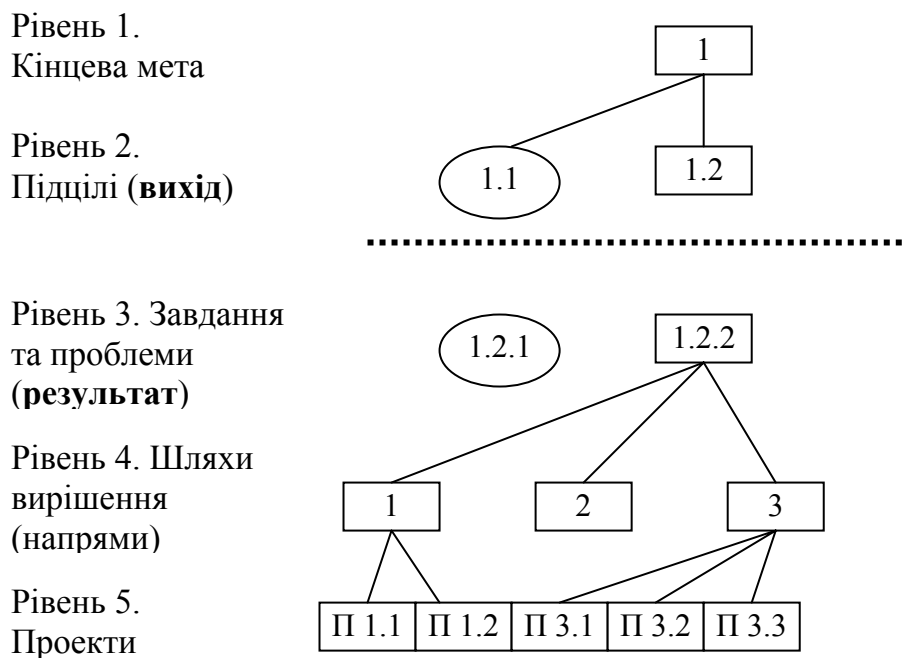


Рис. 1. Структура від кінцевої мети до виконання відповідних проектів

Основними структурними моделями програмно-цільового управління є:

1. укрупнена структура об'єкта управління;
2. структури «цілі-критерії-засоби»;
3. структура «взаємозв'язків істотних факторів» (ключових індикаторів);
4. організаційна структура виконавців;

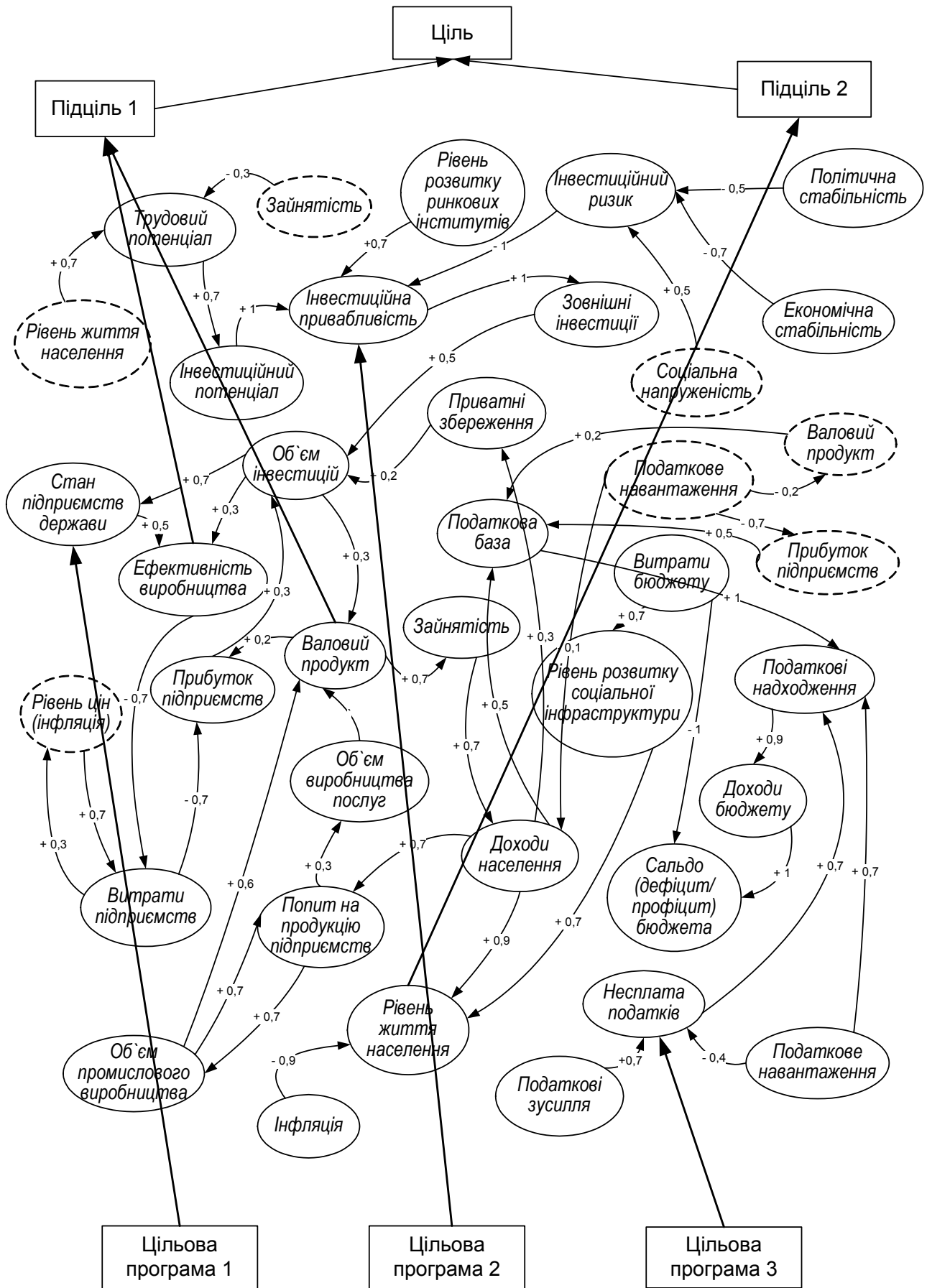


Рис. 2. Інтеграція когнітивних карт в структуру цілі-критерії-засоби

5. структура ресурсів;
6. структура видів діяльності та фінансових потоків;
7. структура періодів часу;
8. структура механізмів управління по результату (в т.ч. фінансовому);
9. інформаційна структура та документообіг.

Когнітивне моделювання може застосуватись на стратегічному рівні планування для моделювання взаємозв'язків між виходом заходів і запланованим результатом (див. рис. 2).

На різних фазах і етапах життєвого шляху та для різних видів цільових програм використовуються різні методи та технології управління.

Спрямованість методів управління на різних стадіях формування та реалізації цільових комплексних програм, відповідає змісту робіт на кожній стадії:

- на стадії розробки концепції використовуються: методи визначення, опису та аналізу цілей, методи маркетингу, соціологічні методи, експертні системи, методи проектного аналізу, концептуального, організаційного та бюджетного проектування, вибір критеріїв, пошук рішень, аналіз альтернатив;

- на стадії розробки цільових комплексних програм використовуються: методи структурної декомпозиції та побудови моделей; методи вирішення задач на структурних моделях; методи моделювання процесів здійснення цільових комплексних програм; методи побудови систем моделей (в т.ч. ієрархічних) із заданими властивостями; проектне бюджетування; імітаційне моделювання; методи календарного планування; часовий, вартісний, ресурсний аналіз, планування ресурсів і витрат; методи функціонально-вартісного аналізу, обліку та управління ризиками, надійності та управління якістю;

- на стадії реалізації цільових комплексних програм використовуються: методи оперативного планування робіт, часу, ресурсів, вартості; методи моніторингу, обліку та контролю витрат, моніторинг виконання робіт і динаміки показників; актуалізація планів і управління змінами.

Для управління процесом реалізації програми повинна бути сформована організаційна структура корпоративного типу, елементами такої структури є виконавці робіт, які включені в програму. Основу функціонування такої структури управління становлять принципи єдиного керівництва та персональної відповідальності за досягнення цілей (кінцевих результатів). При цьому система управління програмою може впливати на всі її елементи, щоб забезпечити досягнення головної мети програми в заданий термін з врахуванням впливу на неї як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Базисними

факторами (або ключовими індикаторами успіху) в цьому випадку є витрати, час, ресурси, вартість, якість, ризик.

Принципи відбору повинні забезпечувати вибір критеріїв і цільових індикаторів, що адекватно та найбільш повно характеризують ефективність і результативність застосування програмно-цільового управління, орієнтованого на результат, які дозволяють оцінити ефективність державного управління та ступінь досягнення поставлених цілей і задач. Критерії та показники повинні забезпечити реальну можливість проведення планування ключових індикаторів, на основі моніторингу, що припускає співставлення реальних показників з індикатором-зразком (шаблоном). Це забезпечує визначення інтервалу зміни конкретного індикатора відносно зразка. Крім стандартизованих показників індикаторів необхідно виділяти цільові та граничні ключові індикатори.

**Висновки.** Система критеріїв і показників оцінки результативності органів державного управління (ключових індикаторів успіху) повинна забезпечити проведення моніторингу та бути призначена для створення репрезентативної інформаційно-аналітичної бази з метою вироблення обґрунтованої державної політики регулювання управлінських заходів і досягнення очікуваних результатів, в тому числі шляхом цілеспрямованого коректування в ході реалізації ухвалених рішень.

Програмно-цільовий підхід з використанням когнітивного підходу забезпечує підвищення ефективності управління, створення умов для становлення ринкових відносин, реалізацію стратегії корпоративного розвитку регіону. Конкретний зміст цільових програм визначається традиціями, існуючими можливостями, умовами та ресурсами, специфікою проблем, особливостями системи управління, науковим і кадровим потенціалом.

### Література

1. *Райзберг Б.А., Лобко А.Г.* Программно-целевое планирование и управление. – М., 2002. – 428 с.
2. *Бурков В.Н., Ириков В.А.* Модели и методы управления организационными системами. - М.: Наука, 1994.
3. *Бурков В.Н., Данев Б., Еналеев А.К. и др.* Большие системы: моделирование организационных механизмов. - М.: Наука, 1989.

### Аннотация.

В статье определено понятие программно-целевого управления. Обозначено место когнитивных карт в структуре программно-целевого управления, а также определены основные методы программно-целевого управления на различных этапах выполнения целевых программ.