

УДК 658.5

Малахова А.В.

**ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОГО МЕТОДА
В СТРАТЕГИЧЕСКОМ ПЛАНИРОВАНИИ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

У статті розглянуто процес стратегічного планування діяльності підприємства і місце програмно-цільового методу в ньому. Проаналізовано складові структури системи безперервного планування діяльності підприємства, а також їх взаємозв'язок. Розроблено систему оперативного реагування на відхилення цільових показників і зміни зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

Ключові слова: *стратегічне планування, програмно-цільовий метод, безперервне планування діяльності, система оперативного реагування, цільові показники.*

В статье рассмотрен процесс стратегического планирования деятельности предприятия и место программно-целевого метода в нем. Проанализированы составляющие структуры системы непрерывного планирования деятельности предприятия, а также их взаимосвязь. Разработана система оперативного реагирования на отклонения целевых показателей и изменения внешней и внутренней среды предприятия.

Ключевые слова: стратегическое планирование, программно-целевой метод, непрерывное планирование деятельности, система оперативного реагирования, целевые показатели.

This article describes the process of strategic planning in the enterprise and place of management by objectives in it. Analyzed the components of the structure of a system of continuous business planning, and their relationship. A system of responsiveness to the rejection of objectives and changes in the external and internal environment.

Keywords: strategic planning, management by objectives and programs, the continuous planning, system of responsiveness, targets.

Постановка проблемы. В современных условиях обеспечение конкурентоспособности предприятия зависит от глубины понимания значения стратегического управления и качества его реализации на практике. В свою очередь стратегическое управление базируется на внедрении современных методических основ планирования, среди которых особое значение приобретает программно-целевой метод.

Программно-целевой метод представляет собой современный комплекс действий, который, на основе диагностики проблемы, обеспечивает адекватный окружающим условиям, выбор цели стратегического развития предприятия, определяет этапы реализации комплексной программы и их ресурсное обеспечение.

Анализ литературы. Теоретические основы стратегического планирования и его место в системе управления рассматривались в трудах таких ученых, как Василенко В.А. [1], Осовская Г.В. [2], Пастухова В.В. [3], Шегда А.В. [4], но, при этом, в большинстве исследований применение этого метода рассматривается на региональном уровне и не достаточно изучено ис-

пользование целевых комплексных программ в планировании развития предприятий.

Целью статьи является теоретическое обоснование использования программно-целевого метода в стратегическом планировании деятельности предприятий.

Изложение основного материала. В условиях стабилизации экономической ситуации в большинстве предприятий повышается интерес к стратегическому планированию своей деятельности. В связи с тем, что теоретическая и методическая база стратегического планирования для отечественных предприятий разработана недостаточно, на практике возникает необходимость выбора наиболее эффективных и рациональных подходов к разработке и реализации долгосрочных планов.

Эффективная система управления предприятием, на наш взгляд, должна основываться на формировании системы непрерывного планирования, которая, в свою очередь, включает ряд элементов: систему стратегического планирования, программно-целевой подход, систему оперативного реагирования (рис. 1).



Рис. 1. Элементы системы непрерывного планирования.

Система стратегического планирования является центральным звеном системы управления. Она призвана обеспечить формирование и обоснование реализации стратегических целей развития предприятия во взаимосвязи с тенденциями развития внешней среды. Система требует значительного информационного обеспече-

ния и квалифицированного труда специалистов по планированию и прогнозированию. Наиболее существенной функцией системы стратегического планирования является разработка стратегических направлений развития предприятия, которые бы в наибольшей степени отражали его интересы в рамках объективных тенденций раз-

вития отдельного предприятия и экономики в целом. Система обоснованных стратегических планов позволяет предприятию объективно оценивать свои возможности и рыночные угрозы, формировать систему целей для различных этапов и направлений деятельности.

Вторым компонентом системы непрерывного планирования деятельности предприятия является использование программно-целевого метода, задачей которого является обеспечение достижения конкретных показателей и индикаторов развития предприятия путем реализации конкретных программных мероприятий. При этом программа не противопоставляется стратегии развития. Эффективность программно-целевого метода в значительной мере определяется внутренними факторами, то эффективность стратегического планирования требует более тщательной обработки информации о внешней и внутренней среде предприятия. Успешное использование программно-целевого метода позволяет с определенной точностью прогнозировать изменения в деятельности предприятия и ее результаты.

Система непрерывного планирования тре-

бует обязательного внедрения оперативного реагирования в управлении развитием предприятия. Фактически речь идет о более эффективном организации управления, как системы оперативного реагирования на изменение ключевых показателей развития предприятия и тенденций внешней среды.

Система оперативного реагирования базируется на своевременном анализе отклонений плановых значений показателей и индикаторов с целью выявления факторов влияющих на эти отклонения и принятия решений по корректировке стратегии или программы развития. Для отслеживания складывающихся тенденций и решения задач оперативного реагирования на предприятии создается специальная структура управления в виде отдельного подразделения, или в виде сетевой распределенной структуры. Задачей этого подразделения является четкое отслеживание складывающейся ситуации в реализации стратегии и программы развития предприятия.

Для эффективного функционирования системы непрерывного планирования необходимо осуществить сбор исходных данных (рис. 2).

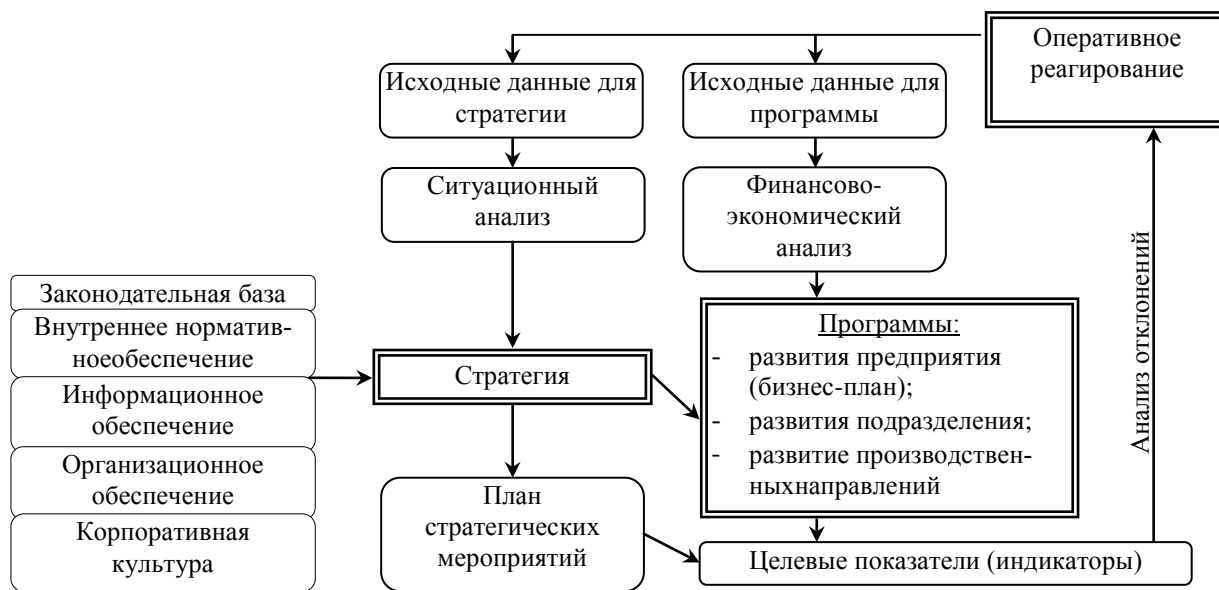


Рис. 2. Структура системы непрерывного планирования на предприятии.

Примечание: разработано автором на основании [5].

Использование программно-целевого метода предполагает адекватное совершенствование системы управленческого учета в предприятии. Эта система должна быть ориентирована на структурирование и актуализацию проблем предприятия, формирование и обоснование целей развития и методов их достижения. Соответственно, должны корректироваться программные мероприятия. В ряде случаев предпринимаются попытки реализации программ без изменения систем управленческого учета, структуры и

функций оперативного управления. Такие попытки снижают эффективность применения программно-целевого метода. Управление реализацией программы предполагает не только четкое установление лимитов ответственности руководителей за реализацию мероприятий, но и наличие устойчивой системы мотивации исполнителей за эффективную реализацию мероприятий. На практике часто при использовании программно-целевого метода не прорабатываются вопросы мотивации исполнителей.

Для разработки стратегии развития региона предусматривается проведение ситуационного анализа. В результате анализа формируется массив проблем, которые будут решены в стратегии развития. Для решения этих проблем стратегией предполагается создание систем информационного и организационного обеспечения. Ряд проблем, выявленных в результате ситуационного анализа, передаются на решение программно-целевым методом.

Существенным моментом является, и разработка внутренней нормативной базы по регулированию функций управления предприятием. На первоначальном этапе целесообразно отделить решение вопросов стратегии от вопросов текущего управления. Безусловно, подвергаются изменениям функции управленческого учета и бюджетирования. Для обеспечения внутренних стимулов к успешной реализации стратегии важной является разработка внутренних нормативных документов по мотивации персонала.

Выводы. В ходе разработки программы формулируется перечень проблем предприятия и проводится их систематизация с целью выявления приоритетов развития. По мере совершенствования использования программно-целевого метода, меняются подходы к отбору проблем. На ранних этапах использования метода преобладают более субъективные подходы, базирующиеся на использовании ранее накопленного опыта руководителя предприятия и преимуще-

ственно на его индивидуальных решениях. Впоследствии же в сочетании с грамотно поставленной системой мотивации, предприятие переходит к коллективному решению более сложных проблем путем создания специальных подразделений по работе с целевыми программами.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; [пер. с англ.]. – М.: Экономика, 2001. – 519 с.
2. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством : навчальний посібник / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – [2-е вид.]. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 400с.
3. Осовська Г.В. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник / Г. В. Осовська, О. Л. Фіщук, І. В. Жалінська. –К.: Кондор, 2003. – 196с.
4. Райзберг Б.А. Программно-целевое планирование и управление: учебник для вузов / Б.А. Райзберг, А. Г. Лобко. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 462 с.
5. Столяров О.И. Совершенствование использования программно-целевого метода для решения проблем развития регионов [Электронный ресурс] / О. И. Столяров. – Режим доступа: <http://www.megacities.ru/projects/analitica/analytic001.php>.
6. Югас Е.Ф. Цільові комплексні програми в системі стратегічного планування [Електронний ресурс] / Е.Ф.Югас, Ю.І.Ревть, Л.М.Бугір//Науковий вісник Ужгородського університету. – Режим доступа: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Nvu/Ekon/2009_27/statti/3_4.htm.