

Анжела МАЛАХОВА

старший викладач кафедри обліку і аудиту,
Донбаський державний педагогічний університет

Світлана ГАРНА

старший викладач кафедри обліку і аудиту,
Донбаський державний педагогічний університет

Костянтин ЯРОВИЙ

кандидат педагогічних наук,
старший викладач кафедри обліку і аудиту,
Донбаський державний педагогічний університет

ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВІ АСПЕКТИ ПЛАНУВАННЯ Й УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ

Проаналізовано алгоритм здійснення, особливості застосування та умови ефективності програмно-цільового підходу до управління підприємством. Розглянуто корегувальні заходи для досягнення запланованих результатів. Зроблені висновки про перспективи розвитку цього підходу на машинобудівних підприємствах.

Ключові слова: ефективність, конкурентоспроможність продукції, програмно-цільове управління, управління конкурентоспроможністю.

Економіка України перейшла на новий етап розвитку. Основна проблема підприємств не тільки в пошуку шляхів виживання та збереження власної діяльності, а й у підвищенні ефективності функціонування, досягнення конкурентоспроможності на внутрішніх і зовнішніх ринках, побудові стратегічних програм та їх здійсненні. Світова інтеграція – це неминучий процес, тому підприємствам і установам необхідно орієнтуватись у власних стратегічних планах на конкуренцію з іноземними фірмами.

Перехід до використання сучасних ефективних систем управління – це найбільш раціональне вирішення цих проблем.

Питання обґрунтування регіональних програм у різні періоди вивчалися вітчизняними і зарубіжними ученими Абрамовим Л. К. [1], Запоточним І. В. [2], Захарченко В. І. [2], Мартиною М. А. [3], Пащенко О. П. [4], Писарюк С. Н. [5], Райзбергом Б. А. [6], Романюк С. О. [7], Шершньовою З. Є. [8; 9], Югас Е. Ф. [10] та ін., але водночас проблеми розробки цільових програм в управлінні окремими підприємствами залишаються багато в чому не вирішеними.

Метою нашого дослідження є визначення та розробка основних правил та принципів програмно-цільового управління виробництвом.

Сутність комплексного управління в тому, що досягнення певних результатів здійснюється за допомогою реалізації цільових комплексних програм [1, с. 42]. Цільова комплексна програма – це документ директивного адресного характеру, де вказується комплекс економічних, виробничих, організаційних завдань, які пов'язані між собою за строками, ресурсами та виконавцями. Тобто там розписані чіткі етапи, порядок і механізм управління процесом послідовного досягнення цілей [4, с. 59]. При цьому програма розвитку підприємства не може містити лише заходи. Вона складає систему взаємопов'язаних заходів, які орієнтуються на певні закономірності розвитку

зовнішнього середовища та досягають синергетичного ефекту [3].

Особливості здійснення окремих етапів програмно-цільового управління наведені в таблиці 1.

Виконання програмно-цільового управління ефективне не тільки в стратегічному управлінні, а й у багатьох випадках, коли є потреба прискорити впровадження нових технологій, створення нових товарів чи послуг, ранжування бізнесу, коли виконання конкретного завдання пов'язане з цільовим розподілом ресурсів та створенням робочих груп [4, с. 55].

Програмно-цільовий метод планування й управління підготовкою виробництва дозволяє забезпечити взаємний зв'язок запланованих до виконання робіт відносно до загальної мети, збалансувати цілі плану з ресурсами, вирішити завдання управління комплексом робіт із створення конкретного виду техніки.

Комплексна програма створення нового технічного засобу в процесі підготовки виробництва є плановим документом, у якому відбита планова сукупність дослідницьких, технічних, організаційно-економічних і виробничих робіт, що відбуваються в підрозділах підприємства, і спрямованих на досягнення головної мети, – створення нового виду продукції у вказані терміни і в межах виділених ресурсів.

Програма повинна містити наступні розділи:

- техніко-економічні обґрунтування необхідності робіт із створення нового технічного засобу;
- зміст програм робіт з виділенням підпрограм різних рівнів із вказівкою обсягів робіт і виділених ресурсів;
- результати оцінки ефективності альтернативних варіантів виконання робіт за програмою і характеристик обраних варіантів;
- розподіл робіт за підрозділами і призначення керівників, відповідальних виконавців;
- графік виконання робіт, що підлягають обліку та

- контролю, із вказівкою термінів їх завершення;
 - характеристику організаційної структури системи управління програмою і комплекс регламентуючих документів;
 - умови матеріального та морального заохочення учасників робіт.
- Розглянемо особливості механізму програмно-

цільового планування й управління створенням нової техніки у машинобудівному підприємстві.

Органи управління підприємством визначають цілі, які повинні бути досягнуті в процесі реалізації тієї або іншої програми.

Таблиця 1. Етапи програмно-цільового управління

| № з/п | Назва етапу | Мета | Особливості |
|-------|---|--|--|
| 1 | Виявлення проблем | Обґрунтувати стійкий характер проблеми, оцінити її вплив | Застосування сучасних методів аналізу; ранжування проблем за пріоритетністю; визначення значущості проблем для конкурентоспроможності; виділення специфіки стратегічних проблем; пошук шляхів для їх вирішення. |
| 2 | Визначення цілей | Формування генеральної мети програми (очікуваний результат у певний строк) | Цілі повинні: <ul style="list-style-type: none"> – бути сформульовані таким чином, щоби хід їх реалізації легко було контролювати; – мати ясні, зрозумілі індикатори; – бути збалансованими і кореспондуватись з поточними цілями; – не протистояти змінам зовнішнього середовища. |
| 3 | Побудова «дерева цілей» | Розвернути кінцеву мету програми в ієрархічну систему цілей | Облік системного характеру головної мети програми; послідовність декомпозиції мети; перехід від загального до конкретного; побудова підлеглості цілей. |
| 4 | Розробка варіантів програми | Багатоваріантний підхід до розробки заходів | Програма повинна мати: цілісність; актуальність; прогнозованість; раціональність; реалістичність; контрольованість; передбачуваність можливих загроз. |
| 5 | Вибір варіанту реалізації, розробка комплексу заходів | Вибір найбільш ефективного шляху досягнення мети | <ul style="list-style-type: none"> – обов'язкова персональна відповідальність за виконання заходів; – своєчасність їх виконання; – недоліки ресурсного забезпечення певних заходів; – оптимальність структури заходів; – проміжні етапи результативності та індикатори заходів для полегшення моніторингу та контролінгу. |
| 6 | Контроль за реалізацією | Збирання, облік та аналіз інформації | <ul style="list-style-type: none"> – створення системи моніторингу та контролінгу; – розробка оцінки окремих заходів і програми загалом; – упровадження вхідного контролю на перших етапах формування цілей; – необхідність вбудованості системи стратегічного контролю в процес поточного управління. |
| 7 | Корегування заходів | Етап необхідний, якщо виявлені відхилення | <ul style="list-style-type: none"> – моніторинг інформації, отриманої на попередніх етапах; – виявлення причин, що призвели до відхилень; – розробка відповідних заходів із усунення відхилень; – пошук шляхів ліквідації затримки від графіку запланованих заходів; – пошук додаткового ресурсного забезпечення; – жорсткість кінцевих висновків, аж до відміни чи заміни їх іншими цілями. |

Для управління підрозділами, що притягуються до роботи по програмах, призначаються компетентні керівники програм. Їх наділяють правами і можливостями дії на всі ланки, що виникають після досягнення мети програми.

При керівниках створюються невеликі групи управління ділянками робіт. У ході реалізації програми функції часто перерозподіляються таким чином: керівник програми здійснює безпосереднє функціональне керівництво, а конкретну працю виконавців організовують керівники відповідних підрозділів.

Програмно-цільовий метод планування виглядає досить привабливим, оскільки дозволяє значною мірою впливати на досліджувану ситуацію. Проте у нього є

низка істотних недоліків, які розглянуті нижче.

1. Методична незавершеність. До сьогодні не створено чітких, сталих визначень по широкому колу концептуальних засад розробки і реалізації комплексних програм, відсутня єдина точка зору дослідників на найголовніші поняття програмно-цільового планування й управління, співвідношення плану та цільової комплексної програми. У результаті доводиться адаптувати програмні методи до вже наявних методів планування й управління.

2. Програмно-цільове планування використовується здебільшого для вдосконалення тих систем управління, що вже діють, а не для вирішення нових проблем. Керівники програм при створенні нових систем управління вважають за краще діяти старими

перевіреніми методами, щоб зменшити ризики. Проте це не завжди є оптимальним підходом, що не йде на користь створюваній програмі.

3. На якому етапі свого розвитку системи управління починають втрачати зв'язок з проблемами, для вирішення яких створювалися. Фахівці пов'язують це з тим, що такий зв'язок спочатку не був урахований повною мірою при створенні системи, визначенні її меж, структури, функцій і так далі.

4. Відсутність адекватних методик розрахунку економічної ефективності програм.

5. Недостатня оперативність. Іноді з моменту появи проблеми до моменту реалізації програми з її вирішення проходять багато років, протягом яких суспільству завдається непоправного збитку від ігнорування проблеми.

Таким чином, усі недоліки програмно-цільового планування пов'язані з недостатністю наукової бази з

цього питання. Отже, для оптимізації процесу програмно-цільового планування необхідні подальші і глибші наукові розробки в цій області.

У всіх царинах науки важливу роль грає методологія, тобто сукупність методів, використовуваних при вивченні і дослідженні яких-небудь об'єктів. У плануванні і прогнозуванні роль методології ще більша, ніж в інших дисциплінах. Це пов'язано з тим, що проблеми в цій області останніми роками стали особливо складними унаслідок швидких змін в економіці. Для їх вирішення необхідно розвивати наукову базу планування і прогнозування і насамперед методологію. Стосовно планування і прогнозування методологія – це наука про методи прогнозування і планування, загальні наукові основи цих методів. Існує безліч різних методів планування і прогнозування. Розглянемо ті з них, які застосовуються в процесі програмно-цільового планування.

Таблиця 2. Методи планування та прогнозування

| Назва методу | Особливості |
|--|---|
| Евристичні методи прогнозування | Методи цієї групи суб'єктивні і невіддільні від особи, що робить прогноз. Це, перш за все, методи соціологічних досліджень і експертні методи. При програмно-цільовому плануванні методи соціологічних досліджень можуть застосовуватися для визначення поточного становища в країні або на ринку певних товарів, а експертні методи – для точнішої побудови прогнозу. Проте евристичні методи при програмно-цільовому плануванні використовуються лише як доповнення до інших методів, оскільки їх точність відносно невисока. |
| Економіко-математичні методи прогнозування | При застосуванні методів цієї групи активно використовуються об'єктивне спостереження і вимірювання показників. Потім за допомогою розрахунків і математичного моделювання робиться прогноз. Особливе місце в цій групі посідають статистичні методи. Вони використовуються у всіх способах планування і прогнозування, у тому числі і при програмно-цільовому плануванні. |
| Методи підготовки планів | Містять евристичні і математичні методи. Серед математичних методів підготовки планів особливе місце займають методи оптимального планування. При їх застосуванні використовується вирішення завдань математичного програмування, до яких належать: <ul style="list-style-type: none"> – завдання про оптимальний план виробництва, суть яких полягає у визначенні якнайкращого за об'ємом реалізації, або прибутки плану виробництва при обмежених ресурсах; – транспортні завдання, які дозволяють вибрати план перевезень, що забезпечує мінімум транспортних витрат при виконанні заданих об'ємів постачань споживачам і інші завдання. Окрім математичного програмування, при підготовці планів часто використовують теорію ігор, яка дозволяє ухвалювати рішення в умовах невизначеності. |
| Методи реалізації планів | Можна поділити на дві групи. Формування планів, призначених для безумовного виконання (директивних планів) – такі плани повинні бути однозначними і відповідними можливостям об'єкта. Формування планів – орієнтирів економічного розвитку (індикативних планів). Вони не є обов'язковими для виконання і можуть варіюватися залежно від умов. При програмно-цільовому плануванні ці методи зазвичай поєднуються. Тобто розробляються як директивні плани для досягнення яких-небудь конкретних цілей, так і індикативні, які служать орієнтиром при реалізації програми. |

Розрізняють декілька видів управлінської діяльності, які грають важливу роль при внутрішньофірмовому програмно-цільовому плануванні. До них належать:

- розподіл ресурсів, в основному обмежених, таких як фонди, управлінські таланти, технологічний досвід;
- адаптація до зовнішнього середовища (всі дії стратегічного характеру, які покращують відносини компанії з її оточенням: вдосконалення виробничих систем, взаємодія з урядом і суспільством загалом);
- внутрішня координація (координація стратегічної діяльності для виявлення сильних і слабких сторін фірми з метою досягнення ефективності внутрішніх операцій);

– усвідомлення організаційних стратегій.

На практиці доведено, що застосування програмно-цільового планування в організаціях дозволяє підвищити точність прогнозів і наблизити планові показники до фактичних, що значною мірою сприяє успішному розвитку компанії.

Але в Україні програмно-цільове планування на фірмах застосовується досить рідко. Основна причина – його впровадження пов'язано з високими фінансовими та трудовими витратами. Тому цей метод використовується зазвичай у великих компаніях.

Таким чином, програмно-цільовий підхід є ефективним методом управління фірмою. У сучасних умовах, при яких діяльність підприємства потребує

повної мобілізації всіх наявних ресурсів, програмно-цільове управління дозволяє надійно досягати мети. Важливим позитивним моментом упровадження цього методу є те, що більшість підприємств використовують деякі елементи такого управління. Проте для

забезпечення високого рівня конкурентоспроможності продукції необхідно комплексно підходити до управління нею, тому це питання заслуговує подальшого дослідження та методичних розробок.

Список літератури

1. Абрамов, Л. К. Цільові програми та механізми по забезпеченню прозорості у процесі їх реалізації [Текст] / Л. К. Абрамов, Т. В. Азарова. – Кіровоград: ІСКМ, 2010. – 100с.
2. Запоточний, І. В. Державне регулювання регіональної економіки [Текст] / І. В. Запоточний, В. І. Захарченко; за ред. д.е.н., проф. Захарченка В. І. – Х.: ТОВ «Одіссей», 2003р. – 592с.
3. Мартынов, М. А. Конкурентоспособность российских предприятий [Текст] / М. А. Мартынова. – М.: Научная книга, 2003. – 126 с.
4. Пащенко, О. П. Цільовий підхід в управлінні підприємствами харчової промисловості: суть, особливості та значення [Текст] / О. П. Пащенко // Вісник ЖДТУ. – 2010. – №1(51). – С. 54-59.
5. Писарюк, С. Н. Управление конкурентоспособностью предпринимательской деятельности на базе программно-целевого подхода [Текст] / С. Н. Писарюк // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – №3 (Т.1). – С. 150-153.
6. Райзберг, Б. А. Программно-целевое планирование и управление [Текст] / Б. А. Райзберг, А. Г. Лобко. – М.: ИНФРА-М, 2002 – 428 с.
7. Романюк, С. О. Програмно-цільове управління інноваційною діяльністю на автотранспортних підприємствах [Електронний ресурс] / С. О. Романюк. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/26_NIL_2009/Tecnic/52119.doc.htm
8. Шершньова, З. Є. Стратегічне управління [Текст]: підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. / З. Є. Шершньова. – К.: КНЕУ, 2004. – 699с.
9. Шершньова, З. Є. Антикризисова програма підприємства: методичні основи розробки та організація виконання [Електронний ресурс] / З. Є. Шершньова. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2010_2_1/140-144.pdf
10. Югас, Е. Ф. Цільові комплексні програми в системі стратегічного планування [Електронний ресурс] / Е. Ф. Югас, Ю. І. Ревть, Л. М. Бугір // Наук. вісник Ужгор. ун-ту. – 2009. – №27. – С. 150-154. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/Portal/natural/Nvunu/Ekon/2009_27/statti/3_4.htm

РЕЗЮМЕ

Малахова Анжела, Гарная Светлана, Яровой Константин

Программно-целевые аспекты планирования и управления производством

Проанализирован алгоритм осуществления, особенности применения и условия эффективности программно-целевого подхода к управлению предприятием. Рассмотрены корректирующие мероприятия для достижения запланированных результатов. Сделаны выводы о перспективах развития этого подхода на машиностроительных предприятиях.

RESUME

Malakhova Angela, Garna Svitlana, Yarovy Kostyantyn

Program-aim aspects of planning and organization management of operations

The algorithm of execution is analyzed. The peculiarities of application and condition of efficiency of the program-aim approach to organization management are analysed. Corrective measures for achievement of the planned results are considered. The conclusion about prospects of development of such approach on machine-building enterprises is made.

Стаття надійшла до редакції 14.02.2013 р.