

УДК 658.5:005:007.3

## ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОЙ МЕТОД В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ

А.В. Малахова. Е.В. Мартыненко.

Донбасский государственный педагогический университет

---

© Малахова А.В., 2013.

© Мартыненко Е.В., 2013

Стаття отримана редакцією 21.03.2013 р.

**Введение.** Большинство исследований посвящено теории и практике использования программно-целевого метода в управлении на региональном и государственном уровнях. Однако в деятельности предприятий также существуют проблемы, решение которых требует концентрации трудовых и материальных ресурсов. Программно-целевой метод в управлении предприятием 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. В связи с этим необходимо теоретическое обоснование использования программно-целевого метода на уровне отдельных предприятий.

**Обзор последних источников исследований и публикаций.** Вопросы обоснования региональных программ в разные периоды изучались отечественными и зарубежными учеными Л. К. Абрамовым [1], И. В. Запоточным [2], В. И. Захарченко [2], М. А. Мартыновой [3].

Проблемами обоснования разработки целевых программ в управлении отдельными предприятиями разных отраслей занимались О. П. Пашенко [4], С. Н. Писарюк [5], Б. А. Райзберг [6], С. О. Романюк [7], З. Е. Шершнева [8; 9], Е. Ф. Югас [10] и др.

Труды перечисленных исследователей обогатили теоретические разработки относительно конкурентоспособности фирм в изменяющихся условиях конкуренции. В то же время их изучение выявило недостаточную разработку важных аспектов данной темы. Отсутствует, например, систематизация процессов программно-целевого управления, обуславливающих превращение хозяйственных показателей предприятий в современные критерии эффективности, анализ причин двойственности структуры конкурентоспособности, соответствующая группировка способов наращивания производственных мощностей и эффективные способы контроля за выполнением программ.

З. Е. Шершнева определяет целевой подход как систему методов и методических приёмов, обеспечивающих постоянную ориентацию управленческой деятельности, планоуправленческих решений, процесс исполнения этих решений на конечные результаты с учётом социально-экономических характеристик, которые постоянно меняются вследствие развития системы потребностей, количественных и качественных изменений в производственном потенциале системы, относительно которой применяется целевой подход [8, с. 177].

Программно-целевое управление базируется на использовании такой логической последовательности: «цели – пути – средства», в соответствии с которой поставленные цели необходимо достигать с использованием системы мероприятий и способов их реализации, обеспеченных, в свою очередь, необходимыми для этого ресурсами [4, с. 55].

Теоретические основы стратегического планирования и управления, а также его место в системе программно-целевого управления достаточно часто встречаются в разработках

отечественных и зарубежных авторов. Однако в полной мере значение целевых комплексных программ и методика их расчета в управлении фирмой не исследованы в полной мере.

**Формулировка целей статьи.** Целью исследования является изучение особенностей формирования и реализации целевых программ в управлении отдельными предприятиями.

**Основной материал и результаты исследования.** Программно-целевой метод был впервые применен на народнохозяйственном уровне в ходе разработки плана электрификации, а затем при составлении первых пятилетних планов, которые предусматривали реализацию комплексных программ развития регионов на основе эффективного использования природных ресурсов. В настоящее время целевые программы остаются одним из основных методов государственного регулирования [1].

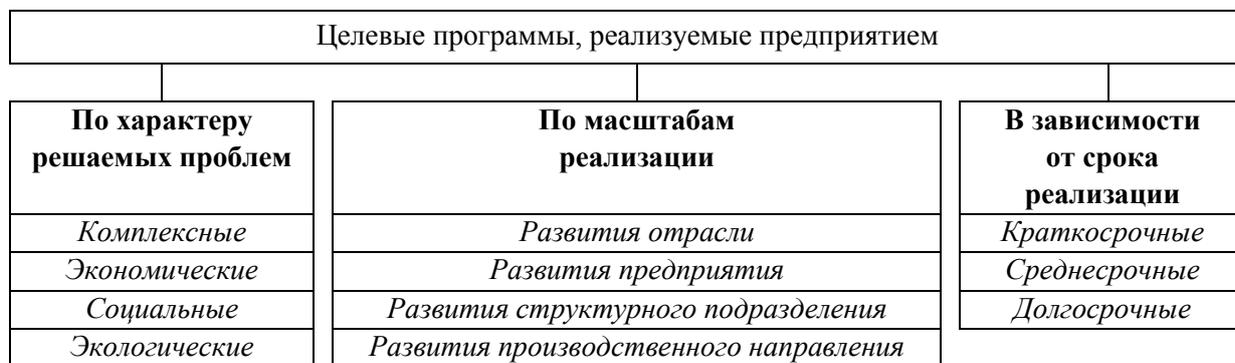
Однако использование программно-целевого метода не получило широкого распространения в управлении предприятием, что связано со сложностью его реализации, обусловленной рядом причин.

Во-первых, приходится согласовывать основную цель предприятия – получение максимальной прибыли – с экономическими, социальными и экологическими интересами государства, других хозяйствующих субъектов и населения.

Во-вторых, не достаточно обосновать потребность в тех или иных видах продукции или услуг и определить формальный срок окупаемости капитальных вложений, а необходимо учесть конъюнктуру рынка товаров и услуг, рынка инвестиций, фондового рынка и т.п., оценить конкурентоспособность продукции, намечаемой к производству, предложить систему мероприятий, направленных на повышение эффективности функционирования процесса производства.

На уровне предприятия процесс формирования и реализации целевых программ имеет ряд особенностей. Так, использование программно-целевого метода в управлении предприятием основывается на следующих принципах: комплексности и синхронности целей и задач программы на каждом этапе ее выполнения; целевой направленности и системности мероприятий программы; вариантной разработке мероприятий программы с учетом неопределенности (альтернативности) условий ее реализации; ресурсной обеспеченности программы; обеспечении управляемости программы (создании необходимых организационных, финансовых, экономических и социальных механизмов).

На наш взгляд, целевые программы, реализуемые на уровне предприятия, можно классифицировать по следующим признакам: по характеру решаемых проблем – на комплексные, экономические, социальные и экологические; по уровню (масштабам) – на программы развития отрасли (охватывающие ряд хозяйствующих субъектов в рамках общегосударственных и региональных программ), развития предприятия, развития структурного подразделения и развития определенного производственного направления; в зависимости от срока реализации – на краткосрочные (до 1 года), среднесрочные (1–3 года), долгосрочные (более трех лет) (рис. 1).



**Рис. 1. Виды целевых программ, реализуемых предприятием**

Главными факторами, определяющими необходимость решения проблемы программно-целевым методом, являются: стратегическая значимость проблемы для развития предприятия; невозможность решения проблемы без концентрации различных видов ресурсов целевой поддержки со стороны руководителей различного уровня; необходимость достижения высокой эффективности производственно-технологических, организационно-правовых и других мероприятий с целью обеспечения значительного социального, экономического и экологического эффекта.

Проект целевой программы должен сопровождаться пояснительной запиской, социально-экономическим, технико-экономическим и обоснованием источников финансирования. Затем проект программы проходит стадию экспертизы, где формируется заключение, исходящее из следующих критериев: степени приоритетности проблемы, предлагаемой для программного решения; обоснованности, комплексности экологической безопасности программных мероприятий, сроков их реализации; необходимости привлечения дополнительных средств; социально-экономической эффективности программы в целом, ожидаемых конечных результатов ее реализации.

Утвержденные целевые программы реализуются за счет средств предприятия, а также за счет заемных и привлеченных средств. Контроль реализации программ осуществляется руководством предприятия, которое периодически анализирует промежуточные результаты реализации программ.

Вместе с тем в механизме программно-целевого управления предприятием существует ряд проблем, которые требуют своего разрешения.

Во-первых, это отсутствие единого методического инструментария разработки программ, базирующегося на: всестороннем изучении сущности и всех технологических особенностей применяемого программно-целевого метода; объективном представлении о текущем состоянии предприятия и наиболее актуальных проблемах его развития, на которых необходимо сосредоточить административные, финансовые и материальные ресурсы; доказательном обосновании необходимости концентрации ресурсов именно на этих проблемных направлениях.

Во-вторых, отсутствие достаточной информационной обеспеченности разработки, реализации и контроля целевых программ в связи с тем, что на предприятии отсутствует система мониторинга развития проблемных ситуаций.

В-третьих, нестабильное финансовое обеспечение программ в процессе реализации, связанное со сложностью привлечения внешних источников финансирования.

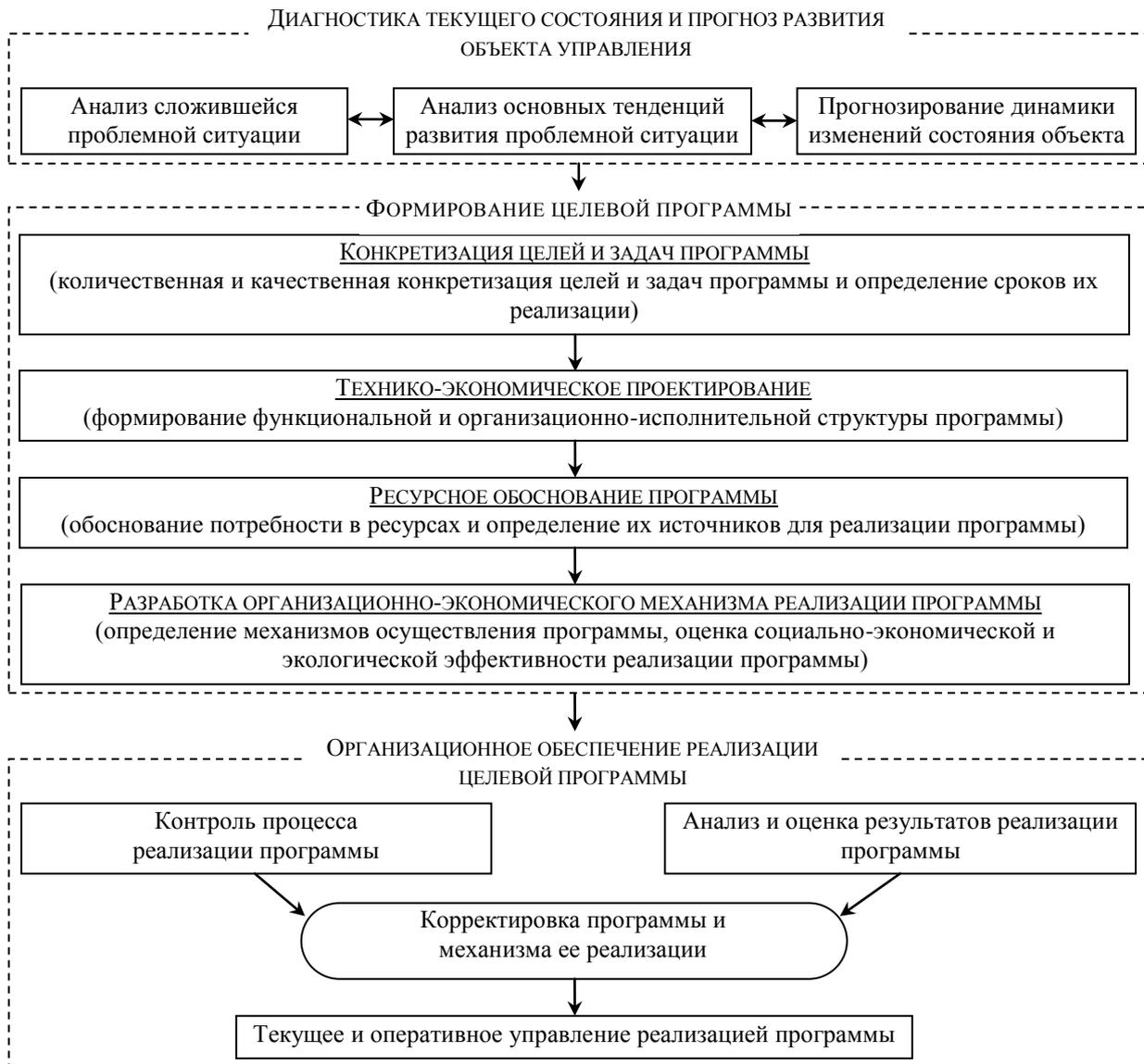
В-четвертых, нечеткость определения ответственности за реализацию программ. Как правило, их реализация осуществляется посредством нескольких (иногда довольно большого числа) исполнителей, среди которых отсутствует лицо, несущее ответственность за программу целиком. Также не предусматривается ответственность отдельных исполнителей за определенные мероприятия.

Преодоление рассмотренных недостатков, по нашему мнению, должно опираться на решение следующих первоочередных задач:

1. Формирование общей методологии по разработке целевых программ, включающей совокупность взаимосвязанных операций прогнозно-аналитического, проектно-расчетного, технико-экономического и экспериментально-исследовательского характера, выстроенных в соответствии со структурой и содержанием программы. Исходя из общих положений системного подхода, концепция формирования целевой программы может быть представлена в виде схемы (рис. 2).

2. Разработка системы выбора проблем для решения программно-целевым методом. Актуальность данной задачи обусловлена несоответствием количества и масштабов объективно существующих проблем с возможностями их решения программными методами.

В этом проявляется экономический принцип ограниченности ресурсов, представляющий одно из главных условий результативного управления предприятием.



**Рис. 2. Концепция формирования и реализации целевой программы**

3. Возникает необходимость формирования единой системы критериев с целью определения приоритетности проблем для их программной разработки. В качестве таких критериев могут быть рассмотрены следующие: критерий остроты проблемы, критерий программного характера проблемы, критерий масштабности, критерий значимости, критерий финансовой независимости проблемы, критерии экономического, социального, экологического и инновационного вклада.

Рассмотренные критерии отбора приоритетных проблем для решения программно-целевым методом могут быть объединены в единый интегральный критерий. Формирование интегрального критерия приоритетности проблемы позволяет сформировать ранжированный ряд проблем и выделить те из них, которые имеют более высокий ранг. Кроме того, чтобы проблема была признана программной, интегральный критерий должен быть выше порогового значения.

**Выводы.** Таким образом, применение программно-целевых методов на уровне предприятия активизирует взаимодействие структурных подразделений, участвующих в

решении единой проблемы и достижении общей программной цели, и вносит значительный вклад в координацию и интеграцию производственно-экономических, научно-технических, социальных и экологических процессов. Использование программно-целевого метода в управлении предприятием имеет ряд особенностей, обусловленных количеством субъектов, участвующих в реализации программы, степенью контроля со стороны руководителей различных уровней, организацией информационного и финансового обеспечения процесса реализации программы.

*ЛИТЕРАТУРА:*

1. Абрамов, Л. К. Цільові програми та механізми по забезпеченню прозорості у процесі їх реалізації / Л. К. Абрамов, Т. В. Азарова. – Кіровоград: ІСКМ, 2010. – 100 с.
2. Запоточний, І. В. Державне регулювання регіональної економіки / І. В. Запоточний, В. І. Захарченко; за ред. д.е.н., проф. В. І. Захарченка. – Х.: ТОВ «Одіссей», 2003 – 592 с.
3. Мартынова, М. А. Конкурентоспособность российских предприятий / М. А. Мартынова. – М.: Научная книга, 2003. – 126 с.
4. Пашенко, О. П. Цільовий підхід в управлінні підприємствами харчової промисловості: суть, особливості та значення / О. П. Пашенко // Вісник ЖДТУ. – 2010. – №1(51). – С. 54-59.
5. Писарюк, С. Н. Управление конкурентоспособностью предпринимательской деятельности на базе программно-целевого подхода / С. Н. Писарюк // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – №3 (Т.1). – С. 150-153.
6. Райзберг, Б. А. Программно-целевое планирование и управление / Б. А. Райзберг, А. Г. Лобко. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 428 с.
7. Романюк, С. О. Програмно-цільове управління іноваційною діяльністю на автотранспортних підприємствах [Електронний ресурс] / С. О. Романюк. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/26\\_NII\\_2009/Tecnic/52119.doc.htm](http://www.rusnauka.com/26_NII_2009/Tecnic/52119.doc.htm)
8. Шершньова, З. Є. Стратегічне управління: підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. / З. Є. Шершньова. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
9. Шершньова, З. Є. Антикризова 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](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/statii/3\\_4.htm](http://www.nbuv.gov.ua/Portal/natural/Nvunu/Ekon/2009_27/statii/3_4.htm).

УДК 658.5:005:007.3

**Малахова Анжела Валеріївна**, ст. викладач кафедри обліку й аудиту, **Мартиненко Олена Валентинівна**, ст. викладач кафедри обліку й аудиту Донбаського державного педагогічного університету. **Програмно-цільовий метод в управлінні підприємством.**

Розглянуто особливості застосування програмно-цільового методу в управлінні підприємством, види цільових програм, які можуть бути реалізовані в масштабах окремого суб'єкта господарювання. Сформовано концепцію розроблення і реалізації цільових програм в управлінні підприємством.

**Ключові слова:** управління підприємством, цільова програма, програмно-цільовий метод в управлінні, види цільових програм.

УДК 658.5:005:007.3

**Малахова Анжела Валеріївна**, ст. преподаватель кафедры учета и аудита, **Мартыненко Елена Валентиновна**, ст. преподаватель кафедры учета и аудита Донбасского государственного педагогического университета. **Программно-целевой метод в управлении предприятием.**

Рассмотрены особенности применения программно-целевого метода в управлении предприятием, виды целевых программ, которые могут быть реализованы в масштабах отдельного хозяйствующего субъекта. Сформирована концепция разработки и реализации целевых программ в управлении предприятием.

**Ключевые слова:** управление предприятием, целевая программа, программно-целевой метод в управлении, виды целевых программ.

УДК 658.5:005:007.3

**Malahova Angela Valerievna**, senior teacher of accounting and audit department, **Martynenko Elena Valentinovna**, senior teacher of accounting and audit department Donbasskii state pedagogical university. **The program-target method in the management of enterprises.**

The article describes the features of program-target method in the management of the company, the types of targeted programs that can be implemented in economic entity. The concept of the development and implementation of targeted programs in business management was formed.

**Keywords:** enterprise management, the target program, program-target method in the management, the types of targeted programs.