

**Герасимчук В.Г.**

доктор економ. наук, професор

ORCID ID: 0000-0003-0674-1814

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

## ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ І КОМПЕТЕНТНІСТЬ – ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ПРОГРАМНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ

## ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И КОМПЕТЕНТНОСТЬ – ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ПРОГРАММНОГО ПОДХОДА В УПРАВЛЕНИИ

## RESPONSIBILITY AND COMPETENCE ARE BASIC PRINCIPLES OF PROGRAMMATIC APPROACH IN MANAGEMENT

У статті аналізується вітчизняний і зарубіжний досвід застосування цільових комплексних програм як форми втілення у практику господарювання програмного підходу в управлінні. Розглянуто характерні особливості програмно-цільового методу управління та передумови його застосування при вирішенні важливих соціально-економічних проблем. Викладено методичні рекомендації щодо попередньої оцінки результативності цільових комплексних програм. Автором розглянуто спільні риси і розбіжності понять “програма” і “план”. Розкрито особливості застосування принципу множинного підпорядкування при проектуванні матричної структури управління комплексною програмою. Узагальнено вимоги до підбору керівника програми як гаранта успішності досягнення її головної мети. Уточнено низку методологічних положень до ініціювання, розробки, прийняття та реалізації цільових програм. Проаналізовано функціонування механізму успішного застосування програмного підходу в управлінні на прикладі підприємств машинобудування.

**Ключові слова:** відповідальність, ефективність, компетентність, матрична структура, механізм управління, програмно-цільове управління, цільова комплексна програма

В статье анализируется отечественный и зарубежный опыт применения целевых комплексных программ как формы воплощения в практику хозяйствования программно-целевого метода управления. Рассмотрены характерные особенности программно-целевого метода управления и предпосылки его применения при решении важных социально-экономических проблем. Изложены методические рекомендации относительно предварительной оценки результативности целевых комплексных программ. Автором рассмотрены общие черты и расхождения понятий «программа» и «план». Раскрыты особенности применения принципа множественного подчинения при проектировании матричной структуры управления комплексной программой. Обобщены требования к подбору руководителя программы как гаранта успешности достижения ее главной цели. Уточнен ряд методологических положений к инициированию, разработке, принятию и реализации целевых программ. Проанализировано функционирование механизма успешного применения программно-целевого управления на примере предприятий машиностроения.

**Ключевые слова:** ответственность, эффективность, компетентность, матричная структура, механизм управления, программно-целевое управление, целевая комплексная программа

In the article Ukrainian and foreign experience of application of the having a special purpose complex programs as forms of embodiment is analysed in practice of implantation programmatic approach in a management. The characteristic features of programmatic-having a special purpose method of management and pre-condition of his application are considered at the decision of important socio-economic problems. Methodical recommendations are expounded in relation to the preliminary estimate

of effectiveness of the having a special purpose complex programs. An author is considering general lines and divergences of concepts «program» and «plan». The features of application of principle of plural submission are exposed at planning of array pattern of management the complex program. Requirements are generalized to the selection of program head as a guarantor of success of achievement of her primary objective. The row of methodological positions is specified to initiation, development, acceptance and realization of the having a special purpose programs. Functioning of mechanism of successful application of programmatic approach is analysed in a management on the example of enterprises of engineer.

**Keywords:** responsibility, efficiency, competence, array pattern, management mechanism, programmatic approach is in a management, having a special purpose complex program

**Вступ.** “*A love principum (Лат.) – Початок – з Юпітера. (На початку – найголовніше)*”. Успіх при вирішенні складних соціально-економічних проблем бере свій початок від обґрунтованої постановки цілей і завершується досягненням очікуваного результату. Все частіше у таких випадках у практиці господарювання використовують програмно-цільові методи управління. Вони виступають одним з найбільш вагомих досягнень теорії управління. Програмно-цільовий підхід реалізує програмно-проблемний аспект і виступає ефективним засобом вирішення особливо важливих проблем, що не усуваються в інерційному режимі функціонування системи господарювання.

Серед науковців, які досить всесторонньо розкрили характерні особливості застосування програмно-цільових методів управління, варто назвати наступні імена: Ямпольський С.М. та Лисичкин В.О., Бобришев Д.М. та Русинов Ф.М., Поспелов Г.С. та Іриков В.О., Мільнер Б.З., Хабакук М.Я., Удалов Ф.Є., Кинг У. та Клиланд Д., Згурський В.А., Львов Д.С. та Глазьев С.Ю., Ансофф І., Твісс Б., Райзберг Б. А. та Лобко О. Г., Геєць В.М. та Александрова В.П. Разом з тим, чимало тонкощів супроводження процесу розробки і реалізації цільових комплексних програм (ЦКП) потребують більш прискіпливого вивчення і вдосконалення з урахуванням вимог часу.

Для аргументації актуальності питання, що є предметом нашого розгляду, наведемо думку з приводу ефективності державних ЦКП відомого державного діяча і науковця В.К. Симоненка. Він заявив: “Судіть самі, за роки незалежності було прийнято близько 500 державних програм, повністю не виконана жодна. У результаті величезні, за нашими мірками, державні кошти пішли в нікуди. Але я можу стверджувати, що при існуючій системі організації розробки, виконання і контролю ми приречені на невиконання будь-якої державної програми за будь-яких джерел фінансування. Це стосується і будь-якої стратегії, затвердженої будь-яким урядом. Без вирішення цієї проблеми інноваційний шлях розвитку економіки як був, так і залишиться обкресленим тільки на папері...” [1, с. 44].

**Постановка завдання.** “*Qui quaerit, reperit (Лат.) – Хто шукає, той знаходить*”. Мета дослідження полягає у поглибленні теоретичних і методологічних підходів при використанні програмного підходу в управлінні процесом розробки та практичної реалізації ЦКП як інструмента вирішення важливих соціально-економічних проблем. Для досягнення зазначеної мети розглядалися наступні питання: принципи застосування методів програмно-цільового управління (ПЦУ) у світовій та вітчизняній практиці; важливість вираженого формулювання системи цілей програми; технологія формування та реалізації ЦКП; стратегічне планування як основа програмно-цільового підходу в управлінні; організаційний механізм управління ЦКП; вирішальна роль керівника програми в процесі формулювання, затвердження і досягнення встановлених цілей; оцінка ефективності виконання ЦКП.

**Методологія.** “*Rem tene, verba sequentur (Лат.) – Осягни суть, а слова знайдуться (Опануй предмет, а слова знайдуться)*”. Теоретичну і методологічну основу дослідження формують ключові положення, принципи та методи економічної теорії, концептуальні підходи при використанні ПЦУ у вирішенні комплексних проблем соціально-економічного спрямування, чинне законодавство, нормативні акти та інші офіційні документи, що регламентують порядок розробки, прийняття і реалізації ЦКП. Серед сукупності прийомів і методів наукового пізнання соціально-економічних явищ і процесів, використаних у дослідженні: програмно-цільовий, статистичний, економічний прогнозування і планування, узагальнення, логічного аналізу, експертних оцінок, історичного порівняння та інші.

Автор у дослідженні опирається також на власний досвід вивчення питань програмно-цільового управління як з позицій науковця, так і з позицій безпосереднього учасника розробки та реалізації ЦКП від рівня машинобудівного підприємства і продовжуючи регіональним, галузевим та загальнодержавним рівнем. Об'єктом дослідження є програмний підхід в управлінні при вирішенні важливих соціально-економічних проблем. Предметом наукового пошуку виступають управлінські та пов'язані з ними соціально-економічні відносини, що виникають у процесі реалізації ПЦУ при розв'язанні особливо важливих проблем розвитку суб'єктів господарювання.

**Результати дослідження. Економічна доцільність застосування програмного підходу в управлінні.** *“Hunc laborem sumas, laudem qui tibi ac fructum ferat (Лат.). – Займися такою працею, яка б приносила тобі честь і дохід”*. Аналізуючи сукупність далеких від позитиву “досягнень” України у світових рейтингах, не важко дійти вирішального висновку щодо прямо пропорційної залежності стану економіки країни від ефективності державного управління (127-е місце в категорії “економіка” / 120-е місце в категорії “державне управління”) [2]. Серед причин існуючих проблем в економічній сфері: військові дії на сході країни, неефективність державного управління та здійснюваних реформ, корупція, офшоризація, ігнорування законів, норм, правил, моралі тощо.

Виникає необхідність застосування більш дієвих, законодавчо закріплених й діючих на практиці механізмів управління національною економікою задля припинення процесу зuboжіння населення, повернути його з напрямку регресу до зупинення падіння, далі – до стабілізації, а згодом – до підйому, прогресу. ПЦУ може і повинно виступати результативним інструментом вирішення не безлічі, а обмеженого кола проблем на відповідному рівні господарювання. Даний метод знайшов своє широке використання в якості альтернативи витратним методам планування і управління.

Особливість застосування ПЦУ полягає, насамперед, у концентрації необхідного обсягу і видів ресурсів, з одного боку, при вирішенні важливих проблем, що накопичувалися роками чи десятиліттями, а з другого – для постановки і вирішення завдань, що носять пріоритетний, проривний характер. Важливою вимогою ПЦУ виступає наявність харизматичного, компетентного керівника програми з наділенням його відповідними повноваженнями (рис. 1).

**Історичний досвід упровадження програмно-цільових методів управління.** *“Tempore ipsa apparet veritas. – (Лат.) – Сам час відкриває істину”*. Коли йдеться про витоки застосування ПЦУ, наводиться приклад розробки та успішного впровадження у життя у 1920р. комплексної програми електрифікації країни (план ГОЕЛРО). Ще одним прикладом успішного застосування методів ПЦУ, виходячи з нашого власного практичного досвіду, можна вважати п’ятирічку ефективності та якості (1975-1980рр.). У даний період ставилося завдання розробки та реалізації низки цільових комплексних науково-технічних, економічних і соціальних програм, а також програм розвитку як окремих регіонів, так і територіально-виробничих комплексів. Увесь комплекс програм виступав в якості важливої складової державних перспективних планів економічного і соціального розвитку.

Однією із вдалив спроб застосування ПЦУ в США став розроблений у 1928р. перший п’ятирічний план. Методи його реалізації сприяли США зайняти лідируючі позиції у світі в авіаційній промисловості. Прикладом ефективного використання ПЦУ стала розробка регіональної ЦКП по електрифікації території семи штатів у долині річки Теннессі. Розроблені та успішно реалізовані ЦКП також у сфері освоєння космосу (програма “Апполон”), металургії, енергетики і продовольства. ПЦУ активно застосовувалося при розробці державної бюджетної політики в США. До теорії управління такий прийом увійшов під назвою “бюджетування, орієнтоване на результат”.

Програмний підхід в управлінні знайшов своє втілення в Німеччині, Франції, у скандинавських країнах. Економістам відомий, насамперед, досвід Фінляндії. Йдеться про успішне впровадження у цій невеличкій за кількістю населення країні (5,5 млн. чол.) “системи управління за результатами”.

Зазначена система управління стала свого роду реакцією, з одного боку, на низькі результати впровадження американської “системи управління за цілями” (МВО), з іншого – вмілому використанню низки елементів японської моделі управлінського мислення та її втілення в практику господарювання.

**Вимоги до формулювання системи цілей програми.** *“Quidquid agis, prudenter / agas et respice finem (Лат.). – Щоб ти не робив, роби розсудливо й [намагайся] передбачати результат”*. Сутність теорії ПЦУ розкривається у сукупності взаємопов’язаних між собою 3-х ключових понять: 1) мета (система цілей), 2) програма, 3) механізм управління на основі матричної структури. Отже, програмно-цільове управління можна коротко сформулювати як “управлінський процес досягнення цілей з використанням програмного підходу”. Загальну систему управління ЦКП можна представити як таку, що складається з наступних блоків: цільовий, ресурсний, процесуальний, координуючий та забезпечуючий блоки.

Першочерговим завданням при розробці ЦКП виступає процес формулювання системи цілей (головна мета, цілі першого, другого і т.д. рівня). Основними вимогами або принципами (загальні, спеціальні, конкретні), якими варто керуватися, наприклад, на етапі формулювання системи цілей (“дерево”, “ієрархія” чи “піраміда” цілей), є наступні: легітимність, нормативність, реальність, варіативність, конкретність, контрольованість, компетентність, відповідальність. У процесі ПЦУ додається ще низка принципів, а саме: перспективність, ієрархічність, взаємозалежність, єдність стратегічного, середньострокового і поточного планування, “ковзаючого” планування і фінансування, мобілізаційність [4, с. 99].

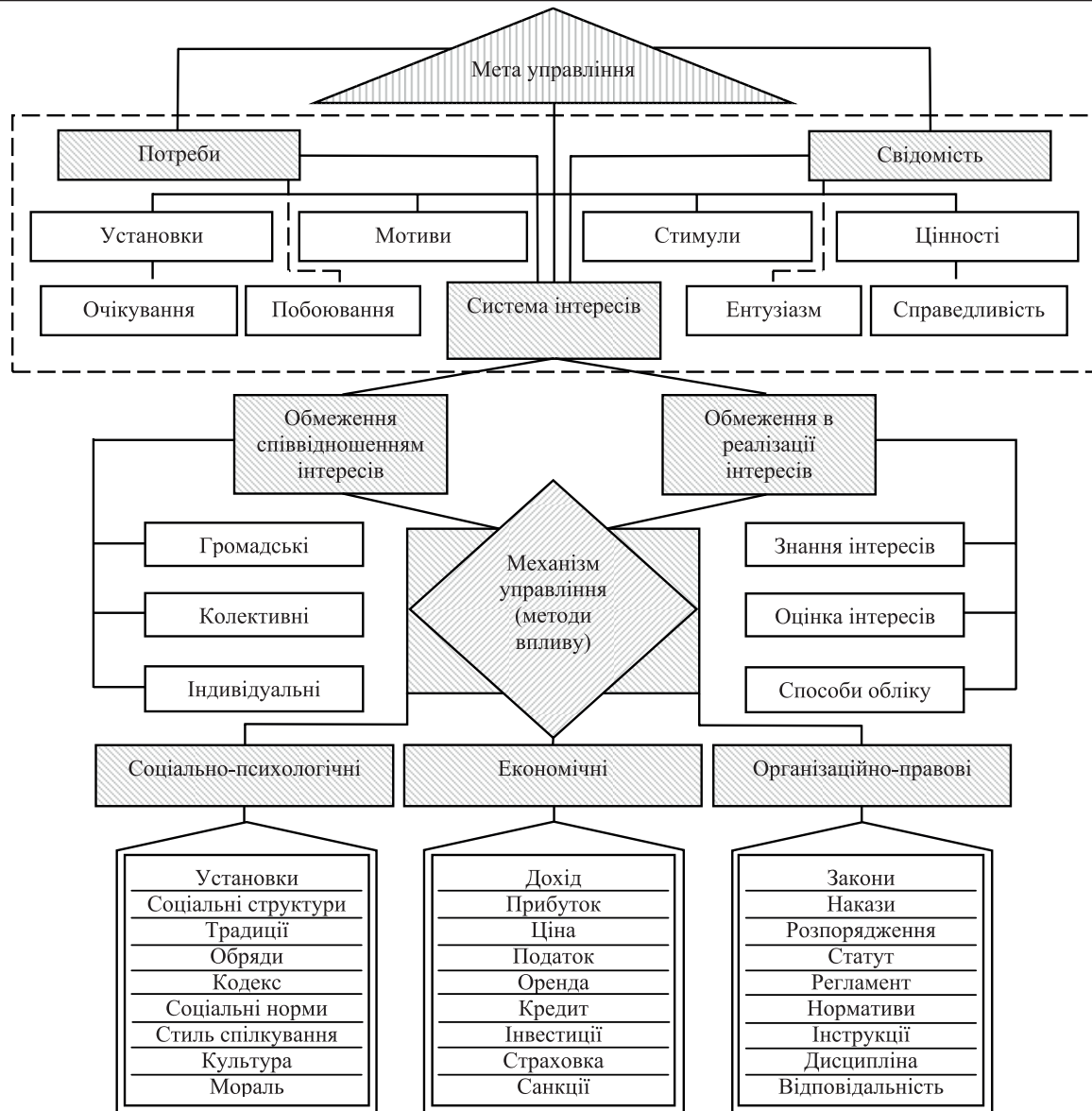


Рис. 1. Система інтересів як основа механізму управління організацією

Примітка. Складено на основі [3, с. 271].

Головна мета програми – це конкретно вимірюваний кінцевий стан або очікуваний результат у повному обсязі виконаної ЦКП (“зданої під ключ”). Мета як сукупність досягнення цілей усіх рівнів і очікуваний (досягнутий) результат повинні визначатися однаковими критеріями (показниками). Теорія ПЦУ передбачає розкладання чи закріплення цілей за відповідними рівнями або згідно існуючої ієрархії в організації. У підсумку виконання цілей на усіх рівнях “дерева цілей” від нижнього до верхнього щабелю управління має призводити до досягнення головної або генеральної мети ЦКП. Завдання мають взаємодоповнювати, посилювати одне одного, уникаючи дублювання.

Загальноприйнятим правилом є визначення мети як прогнозованого результату, а ефективності як ступеня досягнення мети. Чи є відмінність у поняттях “результат” і “ефективність”? В.Г. Чирков наголошує: “В основі терміну “ефективність” покладено слово “ефект”, а в основі “ефекту” – результат. Результат може бути як позитивний, так і негативний. Але звучить незвично, якщо промовити “негативна ефективність” [5, с. 17].

Варто нагадати, що бізнес-план проекту починається з резюме. Інвестор не має бажання отримати від вкладених коштів “негативну ефективність”. Він хоче мати впевненість в очікуванні позитивного зиску, в суттєвому перевищенні результатів над витратами від реалізації інвестиційного проекту. Аналогічний підхід повинен, апіорі, дотримуватися при виборі найрезультативнішого проекту вирішення проблеми з використанням програмного підходу. Важливо в даному випадку

розраховувати не лише економічний ефект (прибуток), але і соціальний (корисний для людини, суспільства), і екологічний (не зашкодити природі) результат.

Зацікавлений дослідник може скористатися методикою попередньої оцінки результативності ЦКП. В її основу покладено матрицю загальних і спеціальних коефіцієнтів. Їх кількість, залежно від постановки генеральної програмної мети, може змінюватися. Серед загальних коефіцієнтів виділяють наступні: гостроти проблеми, Кг; програмного характеру проблеми, Кп; територіального охоплення (масштабності), Кт; галузевої значущості, Кгз; бюджетної незалежності, Кбн; економічної ефективності, Кеф. До спеціальних коефіцієнтів, які відображають очікувані зміни при вирішенні проблеми, віднесено наступні: соціального внеску, Ксоц; економічного внеску, Кек; науково-технічного, інноваційного внеску, Кнт; екологічного внеску, Кекол; факторний коефіцієнт, Кф. Запропоновані варіанти вирішення проблеми вносяться в матрицю коефіцієнтів і вибудовуються за величиною інтегрального критерію. Для вибору остаточного варіанта приймається такий із запропонованих, що отримав найвищий ранг [6, с. 225-230].

**Програма – план.** *“Quis? Quid? Ubi? Quibus auxiliis? Cur? Quomodo? Quando? (Лат.). – Хто? Що? Де? З чією допомогою? Чому (з якою метою)? Яким чином? Коли?”.* Другою після формулювання цілей принциповою складовою ПЦУ є програма. Методологія програмно-цільового планування і управління охоплює множину програм, що класифікуються за певними типовими ознаками. Серед таких ознак: вид цілей, об'єкт дій, масштаб залучених коштів, термін виконання, рівень господарювання.

Науковцями пропонувалися різні варіанти класифікацій програм. Така розбіжність у підходах до класифікації ЦКП не випадкова. Кожна з програм носить унікальний, неповторний характер. Кожна програма формується під впливом множини факторів. Принцип комплексності, який покладено в основу формування ЦКП, свідчить, що програма несе в собі і соціальну, і економічну, і науково-технічну, і екологічну, і галузеву, і чимало інших складових.

У науковій літературі звертає на себе увагу плутанина у формулюванні понять “програма” і “план”. Наприклад, Д.М. Бобришев, Ф.М. Русинов звертають увагу на близькість понять “план” і “програма”. Під планом автори мають на увазі “перелік завдань, цифр, показників. Він більше відповідає на питання, що і ким має бути зроблене до того або іншого терміну”. Тут же автори зазначають: “Програми слід трактувати трохи інакше, ніж план. Вони містять перелік пов'язаних між собою робіт і заходів, які необхідно здійснити для досягнення поставлених цілей або виконання планових завдань, показників. У них детально розписуються дії, що дозволяють відповідати на питання, коли і в якій послідовності виконуватимуться роботи. Програми несуть і дещо інше управлінське навантаження. Їх можна назвати документами для управління процесом досягнення поставлених цілей” [7, с. 18].

Наведені тлумачення не вносять чіткості в пояснення розбіжностей між програмою і планом. На нашу думку, варто скористатися у даній ситуації найнадійнішим методом наукового пошуку: заглянути до словника, бажано до декількох. Програму [від гр. *προ* – перед, гр. *γράφω* – запис] трактують як “припис”, як попередній опис майбутніх намірів, дій, подій або робіт [8, с. 767]. Під планом [від лат. *planus* – плоский, рівний] слід розуміти сформований на певний період комплекс робіт з визначенням його цілей, змісту, обсягу, методів, послідовності і термінів виконання [8, с. 654].

Формула плану представлена у підзаголовку статті, а відповіді на поставлені питання розкривають зміст планових завдань та забезпечення їх виконання. Для уточнення формули плану зазначимо, що кожне завдання програми має бути прораховане з позицій чіткості його формулювання, забезпечення усіма необхідними видами ресурсів, встановленням термінів виконання, відповідальності за виконання конкретного завдання, його результативності та відповідної системи мотивації.

**Матрична структура управління ЦКП.** *“E pluribus unum (Лат.). – З багатьох – єдине”.* Третью принциповою складовою при застосуванні ПЦУ виступає матрична організаційна структура (МОС). При впровадженні МОС не йдеться про істотну перебудову функціонуючого лінійно-функціонального апарату. Створювані матричні структури надають існуючій структурі управління необхідну гнучкість і адаптивність, що вимагається саме в умовах суттєвого пришвидшення темпів вирішення назрілої проблеми. МОС базується на принципі множинного (найчастіше, подвійного) підпорядкування, на матричній взаємодії в рамках діючої лінійно-функціональної структури управління (рис. 2).

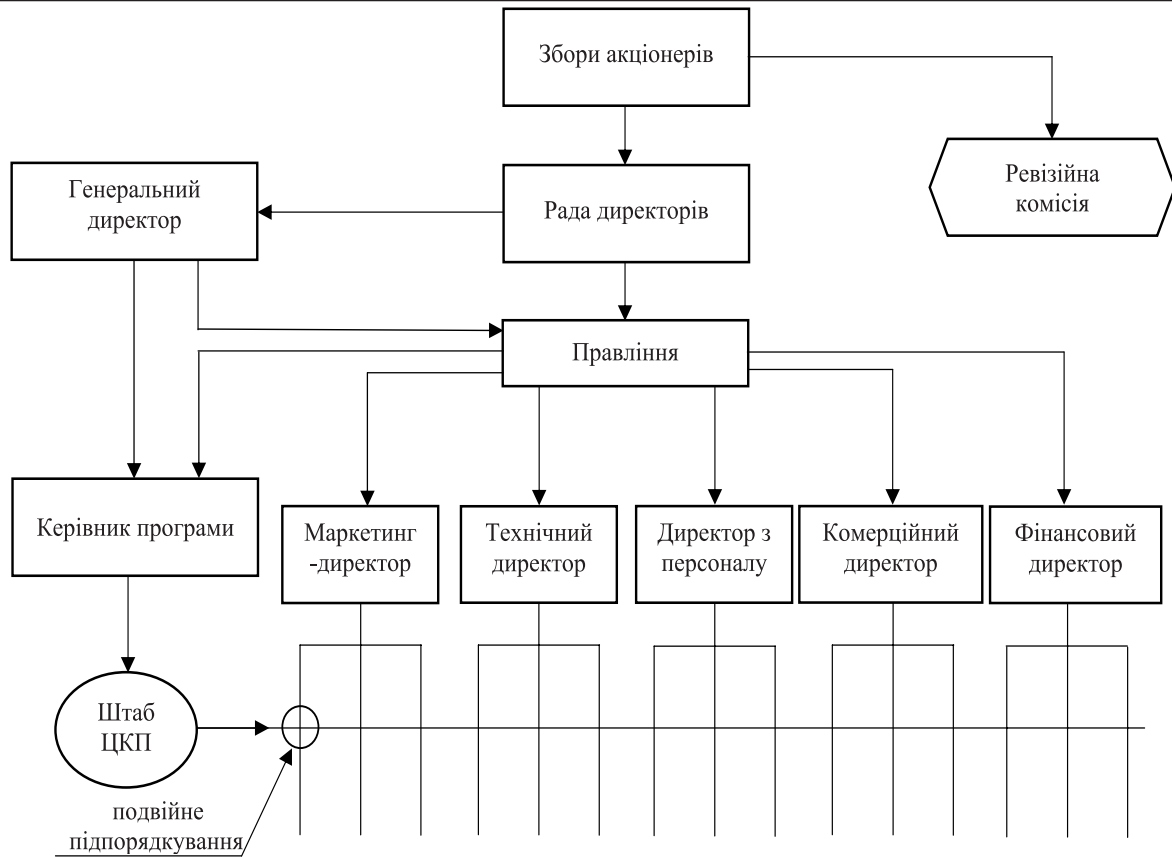


Рис. 2. Матрична структура управління ЦКП

Н. Стефанов, К. Симеонова, К. Костов, С. Качаунов в якості важливого організаційного принципу розглядають поєднання стаціонарних і нестаціонарних органів, що беруть участь у розробці та реалізації програм. Автори наголошують, що стаціонарне керівництво формує керівні органи програми і призначає директора програми. При цьому створюється і колективний орган керівництва програмою, який може мати різні назви – програмна рада, наукова рада, науковий комітет, рада керівництва та ін. [9]. На рис. 2 показано, що відповідальність за виконання програми в організації покладається на керівника ЦКП. У свою чергу, керівник ЦКП формує штаб, через який здійснюється оперативне управління прийняттям та реалізацією необхідних рішень. Сформовані “нестационарні” органи управління ЦКП функціонують упродовж усього періоду розв’язання проблемної ситуації.

**Відносини “керівник – виконавці ЦКП”.** *“Quod principi placuit, legis habet vigorem (Лат.). – Те, що вирішив повелитель, має силу закону”*. Особливістю реалізації конкретно взятої ЦКП є те, що виконання конкретного завдання конкретним виконавцем далеко не завжди “вмонтовується” до відповідного положення про структурний підрозділ чи до певного пункту посадової інструкції. За таких умов виконавець має оперативно і якісно виконувати команду, яка надходить від керівника або за його дорученням від представника штабу ЦКП. При цьому для кваліфікованого виконання завдання має надходити кваліфікована вказівка, що передбачає також відповідне стимулювання за чітко встановленими критеріями (показниками), причому певна його частина здійснюється вже за кінцевим результатом (преміюванням чи депреміюванням). Не повинна виключатися ситуація, коли виконавець може приймати самостійно рішення з урахуванням його знань, кваліфікації, досвіду. У разі, коли мета сформульована не чітко, розпливчато, звужуються можливості розкрити свої здібності, у виконавця помітно знижується мотивація до праці.

В умовах виконання відповідальних завдань, що вимагають інноваційного, креативного підходу, керівник повинен проявляти демократичність, гнучкість, відкритість, готовність до творчої співпраці з підлеглими. За своїм характером методи прийняття рішень успішного керівника, на відміну від традиційних методів керівництва, що жорстко ґрунтуються на наказах, полягає у вмінні толерантно впливати на поведінку і дії людей через їх мотивування на досягнення як особистих, так і загальних цілей організації. Дії керівника багато в чому визначаються тим, з яких передумов виходять його дії. Отже, дії керівника – це стиль, спосіб його роботи з підлеглими [10].

У цьому зв'язку заслуговує на увагу досвід фінської школи підготовки і перепідготовки керівників. Виділяють низку чинників, необхідних для успішної діяльності керівника при виконанні особливо важливих завдань, серед яких:

- бажання і спроможність очолити керівництво колективом висококваліфікованих працівників;
- здатність зосереджуватися на виконанні як оперативних, так і стратегічних рішень;
- готовність проявляти ініціативу і відповідальність при здійсненні необхідних змін, керувати ними і використовувати їх в інтересах організації;
- творчий підхід до своєї діяльності та організації роботи своїх підлеглих;
- керованими чинниками в організації роботи керівника мають стати – витрати, час, ресурси, вартість, якість, ризик;
- постійне самовдосконалення, хороша загальна психологічна і фізична форма;
- прагнення та уміння досягати високих результатів як з позицій особистих амбіцій, так і з позицій інтересів очолюваного колективу завдяки високій працьовитості і відповідальності за доручену керівництвом та колективом справу [11].

**Методологічні засади ініціювання, розробки, прийняття та реалізації ЦКП.** *“Ordo animarum est (Лат.). – Порядок – основа [усіх] справ”.* Практика використання ПЦУ, а також напрацювання теоретичного і методологічного характеру щодо визначення засад розроблення та виконання ЦКП знайшли своє відображення у результатах досліджень багатьох науковців, багатьох колективів. Ключові положення щодо використання ПЦУ на державному рівні закріплені також відповідними законодавчими актами. Йдеться, наприклад, про Закон України “Про державні цільові програми” [12]. Зрозуміло, що на усіх рівнях управління (галузь, регіон, підприємство) відповідні органи та посадові особи мають керуватися положеннями законодавчих та інших нормативних актів з урахуванням специфіки вирішення тієї чи іншої проблеми.

Основними стадіями розроблення, затвердження та реалізації ЦКП прийнято вважати наступні: ініціювання розроблення програми, розроблення та обговорення її концепції; прийняття рішення щодо розроблення проекту програми, визначення замовника та строків її розроблення; розроблення проекту програми з визначенням комплексу завдань, обсягів і джерел фінансування; здійснення експертизи проекту програми; погодження структури і змісту програми з її учасниками і відповідними установами, затвердження програми та її керівника; проведення конкурсного відбору виконавців заходів і завдань програми; організація виконання програмних заходів; здійснення системи контролю за виконанням програмних заходів; підготовка та оцінка проміжних етапів та остаточного звіту про результати виконання програми з відповідними організаційними, економічними та морального характеру висновками.

На стадії розробки концепції програми доцільно застосувати наступні методи: методи визначення, опису і аналізу цілей, вибору критеріїв, методи маркетингового дослідження, пошуку рішень, аналіз альтернатив, соціологічні методи, експертних систем, методи допроектного аналізу, концептуального, організаційного і бюджетного проектування тощо.

Контроль за виконанням програми здійснюється з метою: досягнення передбачених цільових показників програми; забезпечення виконання заходів та завдань програми у визначені строки; використання фінансових, матеріально-технічних та інших ресурсів виключно за призначенням. Контроль здійснюється замовником шляхом розгляду проміжних та заключного звітів. Безпосередній контроль за виконанням заходів і завдань програми, ефективним та цільовим використанням коштів її виконавцями здійснює керівник програми через уповноважений орган (штаб).

На стадії реалізації ЦКП варто скористатися наступними методами: оперативного планування робіт, часу, ресурсів, вартості; моніторингу, обліку і контролю витрат, аналізу ходу робіт і динаміки показників; актуалізації планів і управління змінами. Виконання програми завершується підведенням підсумків.

**Практика формування та ефективного функціонування організаційного механізму управління ЦКП.** *“Exempla praeceptis utiliora (Лат.). – Приклади корисніші за настанови”.* Існуючі публікації з питань ПЦУ мають одну суттєву ваду: їх автори почасти не брали безпосередньої участі у практичному втіленні у життя ЦКП (йдеться, наприклад, про програми “Праця”, “Порошкова металургія”, “Надтверді матеріали”, Комплексну цільову програму підвищення енергоефективності та розвитку житлово-комунальної інфраструктури міста Києва на 2016-2020 роки і т.д.) [13]. З цієї причини розробникам ЦКП далеко не завжди вдається вміло поєднати теорію з практикою втілення у життя програмного підходу в управлінні. Зупинимось на одному із прикладів успішної реалізації ЦКП.

Свого часу виникла проблемна ситуація, пов'язана з оголошенням ембарго на постачання покришок для кар'єрних самоскидів і автопоїздів великої вантажопідйомності. Поставлено завдання

державного значення: в найкоротші терміни (1,5 роки замість традиційних 10-12 років) розробити документацію, за кресленнями виготовити на київському науково-виробничому об'єднанні (НВО) "Більшовик" експериментальний зразок, а далі – серію вулканізаторів 200", а також форматорів 45-67" для подальшого їх відправлення замовнику. Замість імпортних поставок покришок великого діаметру (4,5 м) вимагалось оперативно налагодити виробництво власної вітчизняної продукції, у подальшому – і в експортному виконанні.

Головна увага приділялася організації виконання програми (див. рис. 2). Наказом генерального директора НВО В.О. Ізвекова було призначено керівника програми. Ним став Л.І. Бондаренко, головний технолог заводу, який володів усіма необхідними рисами успішного керівника як інженер, як організатор. Керівник програми наділявся 2-ма ключовими повноваженнями: 1) можливістю у повному обсязі застосовувати адміністративні (організаційно-розпорядчі) методи управління по відношенню до усіх задіяних працівників у виконанні ЦКП (право видавати накази, залучати необхідних фахівців і т.д.); 2) можливістю у повному обсязі застосовувати економічні (планування, ресурсне забезпечення, преміювання персоналу і т.д.) і соціально-психологічні методи управління (див. рис. 1).

Задіяні до виконання державного замовлення виконавці (конструктори, технологи, механіки, лінійні керівники, токарі, фрезерувальники, оператори оброблювальних центрів, слюсарі-складальники, шліфувальники, інструментальники, модельники і т.д.) у відведений період повного життєвого циклу продукції (1,5 роки) перебували у подвійному підпорядкуванні: по-перше, функціонально виконавці підпорядковувалися керівнику програми (через штаб); по-друге, лінійно вони підпорядковувалися безпосередньому керівнику (відділ, цех, дільниця, бригада) в структурі управління організацією для виконання поточних планів, завдань. Перевага у даній ситуації однозначно надавалася виконанню завдань ЦКП.

До виконання усіх програмних заходів залучалися виключно висококваліфіковані спеціалісти. Серед робочих професій перевага надавалася категорії з почесним і заслуженим званням "Майстер – золоті руки" (наприклад, токарь М.І. Сукретний). Усіх, хто був задіяний до виконання ЦКП, об'єднували дві ключові риси: професійність і виключно високий рівень відповідальності та гордості за доручену справу.

Результат: 1) успішне виконання у запланований термін програмних заходів у межах виділених ресурсів; 2) нагородження виконавців високими державними нагородами і відповідним преміюванням за участь у виконанні особливо важливого державного замовлення. Наведений приклад може слугувати взірцем ефективного заміщення імпортних поставок розробкою та виготовленням високотехнологічної продукції власного товаровиробника.

**Висновки.** *"Bonі principii bonus finis (Лат.). – У доброго початку добре завершення".* Успіх реалізації ЦКП забезпечується лише за умови формування і функціонування ефективного механізму управління з визначенням обґрунтованої системи цілей, забезпеченням стратегічних і оперативних планів ресурсами, встановленням персональної відповідальності кожного працівника за доручену справу. Успішна реалізація успішної стратегії можлива за умови, коли її ініціює та супроводжує успішний стратег. Проведений аналіз вітчизняного і зарубіжного досвіду успішного застосування ЦКП свідчить про ефективність використання програмного підходу в управлінні при вирішенні важливих соціально-економічних проблем. Сутність теорії програмного підходу в управлінні розкривається в сукупності взаємопов'язаних між собою трьох ключових складових: мета (система цілей), програма, механізм управління на основі матричної структури. ПЦУ формулюється як управлінський процес досягнення цілей з використанням програмного підходу". Розкрито особливості застосування принципу множинного підпорядкування при проектуванні матричної структури управління комплексною програмою у взаємодії з функціонуючою в організації лінійно-функціональною структурою управління. Узагальнено вимоги до підбору керівника програми як гаранта успішності досягнення її головної мети. Удосконалено низку положень методологічного підходу до ініціювання, розробки, прийняття та реалізації ЦКП. Масштабна модернізація соціально-економічної системи на державному рівні управління, у т.ч. з використанням програмного підходу, має здійснюватися у певній логічній послідовності та взаємозв'язку її складових: славні традиції – класична освіта – передова наука – потужна індустрія – розвинена економіка – якість життя – сталий розвиток.

#### Література:

1. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010-2020 роки в умовах глобалізаційних викликів / Г. О. Андрощук, І. Б. Жилияєв, Б. Г. Чижевський, М. М. Шевченко. – К. : Парламентське вид-во, 2009. – 632 с.
2. Индекс процветания стран мира Института Legatum [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.prosperity.com/>.
3. Коротков Э. М. Концепция российского менеджмента / Э. М. Коротков. – М. : ООО Издательско-Консалтинговое предприятие "ДеКА", 2004. – 896 с.



4. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання / В. Г. Герасимчук. – К. : КНЕУ, 2000. – 360 с.
5. Чирков В.Г. Эффе́ктометрия. Популярные очерки / В. Г. Чирков. – К. : Феникс, 2005. – 240 с.
6. Райзберг Б. А. Программно-целевое планирование и управление / Б. А. Райзберг, А. Г. Лобко. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 428 с.
7. Бобрышев Д. Н. Управление научно-техническими разработками в машиностроении / Д. Н. Бобрышев, Ф. М. Русинов. – М. : Машиностроение, 1976. – 236 с.
8. Большой экономический словарь ; под ред. А. Н. Азрилияна. – 4-е изд., доп. и перераб. – М. : Институт новой экономики, 1999. – 1245 с.
9. Стефанов Н. Программно-целевой подход в управлении: Теория и практика / Н. Стефанов, К. Симеонова, К. Костов, С. Качаунов. – М. : Прогресс, 1975. – 200 с.
10. Вяткин В. Н. Инструменты руководителя / В. Н. Вяткин, В. М. Шевляков, В. Н. Серов, А. И. Рачков. – Ижевск : Удмуртия, 1990. – 384 с.
11. Санталайнен Т. Управление по результатам / Санталайнен Т., Воутилайнен Э., Поренне П., Ниссинен Й. ; под общ. ред. и предисл. Я. Л. Лейманна ; пер. с финск. – М. : Издательская группа "Прогресс", 1993. – 320 с.
12. Закон України "Про державні цільові програми". Відомості Верховної Ради України від 2004 р. за № 25, ст. 352. Із змінами, внесеними згідно із Законом від 2014 р. за №4, ст. 61 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1621-15>.
13. Герасимчук В. И. О системе целей в комплексной программе сокращения ручного труда / В. И. Герасимчук, В. А. Згурский // Проблемы совершенствования НТП в регионе. – Донецк : ИЭП АН УССР, 1983. – с. 75-78.

УДК 657:004

JEL classification: M11, M15

DOI: 10.20535/2307-5651.14.2017.108776

**Дмитрів К. І.***канд. економ. наук*

ORCID ID: 0000-0002-4154-9206

*Начальник Інформаційно-навчального центру**Філії «Управління «Укргазтехзв'язок»**ПАТ «УКРТРАНСГАЗ»***Шпак Ю. Н.**

ORCID ID: 0000-0002-1164-7470

*Національний університет «Львівська політехніка»*

## **ДОСЛІДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ: ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

## **ИССЛЕДОВАНИЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ: ОПЫТ И ПЕРСПЕКТИВЫ**

## **RESEARCH INFORMATION SYSTEMS IN ENTERPRISES MANAGEMENT: EXPERIENCE AND PERSPECTIVE**

*У статті проведено дослідження досвіду використання інформаційних систем в управлінні підприємствами. На прикладі великих компаній, що функціонують на вітчизняному ринку, вивчено особливості впливу використання системи SAP ERP.*

*Дане питання є актуальним, оскільки великі підприємства часто стоять перед вибором тої чи іншої інформаційної системи для використання у власній господарській діяльності. Система SAP ERP є надзвичайно популярною як у світі, так і в Україні, тому вибір для аналізу впав саме на неї. Врахування переваг та недоліків її використання дасть можливість менеджерам прийняти остаточне рішення та врахувати усі помилки у процесі впровадження та використання.*