

УДК 338.984
ББК 65.291.213

Nevgod Ekaterina Andreevna,
 post-graduate student of the department
 of economics and management
 of Volgograd State Technical University,
 Volgograd,
 e-mail: ekaterinakoleskina@mail.ru

Невгод Екатерина Андреевна,
 аспирант кафедры экономики и управления
 Волгоградского государственного
 технического университета,
 г. Волгоград,
 e-mail: ekaterinakoleskina@mail.ru

ВОЗМОЖНОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОГО ПОДХОДА В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

POSSIBILITIES AND PROSPECTS OF DEVELOPMENT OF THE PROGRAM-TARGETED APPROACH IN THE SYSTEM OF STRATEGIC PLANNING OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISE ACTIVITY

В настоящее время в России важным фактором развития промышленных предприятий является формирование адекватной системы управления, которая будет направлена на реализацию стратегических задач. В статье рассматриваются научно-методические и экономико-организационные основы применения программно-целевого подхода в системе стратегического планирования деятельности как ключевого фактора в повышении эффективности системы управления промышленного предприятия. Обоснована актуальность программно-целевого метода в системе стратегического планирования в современных условиях как системного подхода к решению сложных проблем, требующих комплексного решения. Особое внимание в статье уделено анализу преимуществ и проблем реализации подхода в системе стратегического планирования промышленного предприятия.

Currently, an important factor in the development of Russian industry is the formation of the adequate system of control, which focuses on the implementation of strategic objectives. The article covers scientifically-methodical and economic and organizational bases of application of the program-objective approach to the strategic planning of activity as the key factor in improving the management system effectiveness of the industrial enterprise. The requirement of the use of program-objective method in the strategic planning in modern terms as a systematic approach to solving problems requiring complex solutions has been justified. The special attention has been given to the analysis of advantages and disadvantages of implementation of the method in the system of the industrial enterprise strategic planning.

Ключевые слова: программно-целевой подход, программно-целевое планирование, система стратегического планирования, целевая программа, комплексная целевая программа, программа, проект, стратегическое планирование, управление программами, системный подход, проблемно-ориентированное управление.

Keywords: program-targeted approach, program-targeted planning, system of strategic planning, target program, complex target program, program, project, strategic planning, programs management, systematic approach, problem-oriented management.

Общее состояние промышленных предприятий, которое сложилось в современных условиях хозяйствования, говорит о необходимости создания таких систем управления, которые будут обеспечивать надежное функционирование и развитие. Как отмечает А. И. Ильин, на российских предприятиях снизился уровень планирования, что было вызвано недостатком централизованной системы планирования, которая не отвечала современным условиям хозяйствования, а также недостаточной квалификацией руководителей и специалистов предприятий, противоречиями между экономической наукой и практикой хозяйствования [1, с. 54]. Опыт зарубежных и российских предприятий доказал, что недооценка стратегического планирования деятельности, игнорирование или некомпетентное осуществление зачастую приводят к неоправданным экономическим потерям и в конечном счете к банкротству. Поэтому сегодня вопрос построения эффективной системы стратегического планирования деятельности промышленных предприятий приобретает особую важность.

Под системой стратегического планирования следует понимать совокупность логики разработки стратегических прогнозов, проектов, программ, планов, методологических принципов и подходов, систем показателей, используемых в процессе стратегического планирования, а также системы методов составления и обоснования оптимальности прогнозных и плановых показателей, выражающих задание стратегических программ и планов [2, с. 32].

Основными факторами системы стратегического планирования деятельности промышленного предприятия являются: успешное стратегическое управление, способность удерживать и расширять рынки сбыта, эффективность бизнес-процессов, инвестиции в информационные технологии, корпоративная культура, знания и квалификация сотрудников [3, с. 106]. Обеспечить эффективное функционирование системы стратегического планирования промышленного предприятия возможно, построив систему успешного взаимодействия факторов системы, применяя новые подходы и методы.

Поиск новых форм и методов управления, которые будут отвечать требованиям современной рыночной экономики, вызваны необходимостью в связи с ростом объема капиталовложений в промышленное производство, оснащением современным оборудованием, появлением новых видов промышленной продукции и технологий. Также про-

исходит усиление человеческого фактора в системе производственно-хозяйственной деятельности промышленного предприятия [4, с. 20]. Можно решить стоящие перед предприятиями проблемы, применяя программно-целевой подход в планировании, что позволит не только формулировать цели предприятия, но и обеспечит способы их достижения через реализацию целевых программ. Актуальность применения программно-целевого подхода в планировании предприятий определяется в действенном способе решения острых проблем, которые требуют сосредоточения ресурсов, целевой ориентации используемых средств, концентрации усилий и согласованности действий.

Программно-целевое планирование — один из методов планирования, предполагающий увязку имеющихся ресурсов в мероприятиях по достижению поставленных целей и образующих программу с определенным сроком действия. Целевой метод планирования основан на теории графов. Согласно определению из словаря Л. И. Лопатникова, особенностью программно-целевого планирования является создание двух графов — дерева целей и дерева ресурсов. В результате расчетов по ним с помощью ЭВМ определяются главные программы, на которые нужно направлять наибольшие силы и средства. Оценка и выбор возможных вариантов программ производятся по разным критериям (минимум затрат или времени на реализацию программы при фиксированных конечных показателях и т. д.) с помощью специальных приемов (например, программных матриц) [5].

Наиболее распространенным инструментом реализации программно-целевого подхода является применение целевых программ. Большинство исследователей программно-целевого планирования и управления понимают под целевой программой систему мероприятий, увязанных по срокам, исполнителям и ресурсам [6, с. 19]. Принципиально важно, что целевые программы не только являются действенным инструментом для решения комплексных проблем, но и позволяют охватить полностью все меры и ресурсы, необходимые для решения.

Под комплексной целевой программой можно понимать совокупность взаимосвязанных мероприятий, обеспеченных ресурсами, имеющих определенные сроки исполнения, утвержденных руководством и направленных на достижение целей программы. Успешное выполнение целевых программ на предприятии закладывает основы для построения эффективной системы планирования, что обеспечивает надежное функционирование и развитие организации в современных условиях.

В программно-целевом подходе происходит интеграция основных принципов управления и планирования: целостности, комплексности, связи целей и ресурсов и конкретности. Максимум достигнутого при минимуме затрат (интеллектуальных, материальных, трудовых и т. д.) — вот смысл применения программно-целевого подхода.

При рассмотрении программно-целевого подхода можно выявить определенные общие признаки, такие как:

- наличие системного понимания объекта;
- комплексная направленность действий;
- концентрация ресурсов;
- анализ проблем на пути;
- создание специального документа — целевой программы;
- оптимизация ресурсов для достижения целей.

К основным этапам программно-целевого планирования можно отнести следующие:

- отбор и анализ проблем;
- формулирование целей и подцелей;
- построение порядка совокупности мероприятий, вариационный анализ;
- анализ ресурсного обеспечения;
- реализация намеченных мероприятий;
- анализ результатов.

Важно отметить, что на период разработки и реализации программ необходимо создание специального отдела на предприятии, задачами которого будет непосредственная организация, планирование, координация мероприятий по реализации программ и контроль их выполнения.

Разработка программ всегда рассматривается как творческий процесс. В то же время к самим программам предъявляются определенные требования. Соблюдение требований повышает вероятность успешной реализации программы. К таким обязательным требованиям можно отнести следующие: актуальность программы — ориентация на острые проблемы, сбалансированность — увязывание всех взаимодействующих ресурсов и ограничений, нацеленность — действия программы должны отвечать поставленным целям, реалистичность — возможность реализации программы не должна быть завышена, контролируемость — возможность анализа и контроля над ходом выполнения программы [7, с. 171].

В этом методе применяется более развитый механизм обратной связи, обеспечивающий не только корректировку системы, но и корректировку самой программы в интересах достижения цели, когда обеспечивается достижение цели оптимальным образом при постоянно меняющихся внешних и внутренних факторах. Не следует путать программно-целевой подход с детерминированным методом управления. Главным критерием при использовании программно-целевого метода является цель, а не план, как при использовании детерминированного метода. В отличие от последнего программно-целевой подход имеет более развитый механизм обратной связи, что обеспечивает корректировку не только поведения системы, но и самой программы в достижении цели [8, с. 52].

Наличие обратной связи в программно-целевом методе обеспечивает гибкость управления. Отклонение от заданного планом состояния предполагает корректировку поведения системы, а также изменение плана (возможно, если в процессе его функционирования возникает противоречие исходной цели). Механизм обратной связи не только обеспечивает фиксацию внутренних и внешних изменений системы и формирование соответствующих действий и процессов, но и подразумевает постоянный анализ обстоятельств, способствующих созданию изменений [Там же. С. 53].

Как правило, программно-целевой подход используется при решении проблем, которые не способны разрешить в условиях естественного функционирования системы хозяйствования. Поэтому программное планирование и признано сконцентрировать ресурсные возможности для решения поставленных проблем. Система целей программы определяется исходя из существующих проблем, с одной стороны, и наличия ресурсных ограничений — с другой. Таким образом, методология программно-целевого планирования предполагает обоснование целей исходя из их достижимости во времени и наличия ресурсных возможностей.

Естественно, что в таком понимании программно-целевого планирования возрастает роль конкретной количественной оценки программных целей, а также допускается

и качественная оценка, неспособная точно определить цель, но позволяющая выбрать целевой ориентир для установления программной направленности.

Программно-целевому планированию свойственно рассмотрение нескольких целей, которые должны увязываться в единую систему целей. Таким образом, программно-целевое планирование выражает системный подход к проблемно-ориентированному управлению.

Главная формула программно-целевого планирования есть «цель — действия — ресурсы», то есть программные цели воплощаются в систему мероприятий для их достижения, обеспеченных необходимыми для этого ресурсами. Важно определить, что программно-целевой метод не предполагает однонаправленного движения от цели к средствам достижения, а существует и обратная связь от имеющихся средств достижения к достижению цели. Таким образом, программно-целевое планирование не только концентрирует ресурсные возможности на достижение цели, но и увязывает цели со средствами достижения.

Еще одним важным преимуществом программно-целевого подхода является составление и анализ различных вариантов решения проблем. Причем основными для построения программы будут являться, как замечает Б. А. Райзберг, либо минимизация всех ресурсов для достижения цели, либо получение наибольшего результата при имеющихся ограничениях [9, с. 10].

В практике применения программно-целевой метод рекомендовал себя как метод для решения особо сложных задач, требующий системного подхода при существующих ограничениях. Применение подхода к решению оперативных задач признано нецелесообразным ввиду сложности применения и повышенных затрат в организационном плане. Применение программно-целевого метода будет оправданно только при достижении заметных результатов.

В последнее время программно-целевой подход получил широкое распространение как важнейший инструмент государственной экономической и социальной политики наряду с методами прогнозирования и индикативным планированием. Государственные целевые программы представляют собой увязанные по ресурсам, исполнителям и срокам осуществления комплексы научно-исследовательских, опытно-конструкторских, организационно-хозяйственных и иных мероприятий, обеспечивающих эффективное решение конкретных задач в области государственно-федеративного строительства, научно-технического, экономического, инвестиционного, социально-демографического, внешнеэкономического, культурного, экологического и регионального развития Российской Федерации [10, с. 4]. Применение программно-целевого метода на государственном уровне связано с возможностями совершенствования методов государственного целеполагания и регулирования экономики для достижения ее сбалансированности в целом.

Несмотря на широкое применение программно-целевого подхода на государственном уровне, на уровне хозяйствующих субъектов подход не так популярен. Прежде всего это связано с характерным для предприятий небольшим горизонтом планирования. Сегодня наиболее сложные и стратегически важные проблемы на предприятиях решаются с помощью не целевых программ, а бизнес-планов, которые представляют собой детальный анализ перспектив развития, оценку затрат и потенциальных проблем, с которыми может столкнуться организация при проведении нацеленных мероприятий [11, с. 20]. В то же время на крупных предприятиях сложилась практика применения комплексных целе-

вых программ, что способствовало формированию нового направления в менеджменте — управления по программам, которое представляет собой управление взаимосвязанными проектами, направленными на повышение эффективности использования ресурсов, минимизацию рисков и достижение программных целей. По сути, программа есть совокупность проектов, но в то же время целью программы может быть действие, в то время как цель проекта — только результат, то есть понятие программы является более общим. Таким образом, комплексная целевая программа — достаточно универсальный инструмент для целенаправленного и эффективного решения важных проблем [12, с. 98].

Проблемы применения программно-целевого подхода в системе промышленного предприятия схожи с проблемами, которые актуальны и на уровне реализации государственных программ.

Во-первых, разработка и реализация универсальной методики внедрения целевых программ не представляется возможной, так как каждая крупная целевая программа требует создания и применения своей методики разработки, но основываясь на общих принципах, методологических положениях. Программно-целевое планирование воплощает общую методологию проблемно-ориентированного управления и не является универсальным подходом, так как алгоритмы этого планирования не могут распространяться на любую проблему, методические принципы имеют обобщенный характер.

Во-вторых, процесс разработки и реализации целевых программ требует значительного количества трудовых и финансовых затрат. Проблема заключается в отсутствии квалифицированных специалистов, которые смогли бы не только построить правильную систему стратегических целей, но и успешно внедрить ее с получением максимума результатов.

Теория и практика применения программно-целевого подхода в стратегическом планировании на предприятии должна соответствовать современным условиям рынка. Гибкость, которая должна быть присуща современному программно-целевому подходу, позволит адаптироваться к изменяющимся внешним и внутренним факторам на пути к достижению стратегических целей предприятия. Для применения программно-целевого подхода в стратегическом планировании промышленных предприятий возникает необходимость в создании методологической и методической базы.

Реализация программно-целевого подхода в системе стратегического планирования на промышленных предприятиях требует постоянного совершенствования теоретической базы и организационного механизма, который предназначен для создания условий по обеспечению надежных связей между элементами системы программно-целевого стратегического планирования в процессе их взаимодействия. Программно-целевой подход призван решить такие достаточно сложные проблемы, при этом привлекая множество исполнителей. Сбалансированный подход к решению производственных проблем, присущий программно-целевому подходу, значительно повышает устойчивость экономики предприятия к влиянию внешних, циклических и непредсказуемых факторов. Программно-целевой подход является методом планирования, который объединяет цели, ресурсы и результаты. Современное планирование должно опираться на системное видение обобщенных результатов исследования рынка и анализ достигнутых результатов работы, что возможно при использовании программно-целевого подхода.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Ильин А. И., Сеница Л. М. Планирование на предприятии: учеб. пособие в 2 ч. Ч. 2. Тактическое планирование / Под общей ред. А. И. Ильина. М.: ООО «Новое знание», 2000. 416 с.
2. Ляско В. И. Стратегическое планирование развития предприятия: учеб. пособие для вузов. М.: Экзамен, 2005. 288 с.
3. Хмельницкая С. В. Формирование эффективной системы внутрифирменного планирования в агропромышленных холдингах // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2010. № 2. С. 106—110.
4. Шмидт А. В. Генезис понятия «экономическая устойчивость» промышленного предприятия // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2011. № 4. С. 20—30.
5. Лопатников Л. И. Экономический словарь. [Электронный ресурс]. URL: <http://slovar-lopatnikov.ru> (дата обращения: 20.02.2014).
6. Пестов В. Ю. Программно-целевой подход к повышению эффективности функционирования предприятия // Экономинфо. 2004. № 1. С. 18—22.
7. Вердиев Д. М. Программно-целевой подход к управлению образованием // Преподаватель высшей школы в XXI веке = The Teacher of a Higher School in the 21-st century: труды междунар. науч.-практ. интернет-конф. / ред. Т. Е. Исаева. РГУПС. Ростов н/Д. Сб. 8. Ч. 2. 2010. С. 170—173.
8. Иванова Т. Ю., Приходько В. И. Теория организации. СПб: Питер, 2004. 269 с.
9. Райзберг Б. А., Лобко А. Г. Программно-целевое планирование и управление: учеб. М.: ИНФРА-М, 2002. 428 с.
10. Любовный В. Я. Целевые программы развития регионов: рекомендации по совершенствованию разработки, финансирования и реализации. М.: МОНФ, 2000. 180 с.
11. Черняк В. З., Чараева Г. Г. Бизнес-планирование: учеб. пособие для вузов. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Юнити-Дана, 2012. 591 с.
12. Савкина Р. В. Планирование на предприятии: учеб. пособие для вузов. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2013. 324 с.

REFERENCES

1. Ilyin A. I., Sinitza L. M. Planning at the enterprise: text book, part 2. Tactical planning. M.: New knowledge, 2000. 416 p.
2. Laysco V. I. Strategic planning of the enterprise: textbook for higher schools. M.: Exam, 2005. 288 p.
3. Khmelnytskay S. V. Formation of an effective system of corporate planning in agroholdings // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2010. № 2. P. 106–110.
4. Schmidt A. V. Genesis of the concept of «economic stability» of the industrial enterprise // Business. Education. Law. Bulletin of Volgograd Business Institute. 2011. № 4. P. 20–30.
5. Lopatnikov L. I. Economic Dictionary [Electronic resource]. URL: <http://slovar-lopatnikov.ru> (date of viewing: 20.02.2014).
6. Pestov V. Yu. Program-targeted approach to improving the functioning of the enterprise // Econominfo. 2004. № 1. P. 18–22.
7. Verdiev D. M. Program-targeted approach to management education // The teacher of a Higher School in the 21-st century: materials of the international scientific-practical Internet conference / Edited by T. E. Isaev. RSTU. Rostov. Collection 8. P. 2. 2010. P. 170–173.
8. Ivanova T. Yu., Prikhodko V. I. Theory of organization. St. Petersburg: Piter, 2004. 269 p.
9. Raizberg B. A., Lobko A. G. Program-targeted planning and management: textbook. M.: INFRA-M, 2002. 428 p.
10. Lubovnyy V. Ya. Target program of regional development: recommendations for improving the development, financing and implementation. M.: MPSF, 2000. 180 p.
11. Chernyak V. Z., Charaeva G. G. Business planning: textbook for higher school. 4-th ed., revised and amended. M.: Unity-Dana, 2012. 591 p.
12. Savkina R. V. Planning at the enterprise: textbook for higher school. M.: Publishing and Trading Corporation «Dashkov and K°», 2013. 324 p.