

ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ МАШИНОБУДІВНОЇ ГАЛУЗІ

Постановка проблеми. У більшості сучасних вітчизняних наукових публікацій зазначений перехід економіки України до нового етапу розвитку. Основна проблема підприємств полягає в підвищенні ефективності функціонування, досягненні конкурентоспроможності на внутрішніх і зовнішніх ринках, формуванні стратегічних програм і їх реалізації.

Водночас, слід зазначити актуальність проблеми світової інтеграції галузей економіки України, що значною мірою стосується й галузі машинобудування. Світові стандарти та вимоги до якості продукції потребують орієнтації системи управління підприємством на досягнення стратегічних цілей. На сучасному етапі, нажаль, лише протекціоністська політика держави забезпечує вітчизняним підприємствам можливість витримати конкуренцію з іноземними виробниками. Інтеграція до світових ринків не дозволить і далі використовувати такі заходи щодо захисту вітчизняних підприємств. У підсумку багато вітчизняних підприємств будуть приречені на програш у конкурентній боротьбі. Отже нові стандарти якості продукції потребують нових підходів в управлінні підприємствами.

Метою публікації є визначення особливостей і формування основних принципів програмно-цільового управління на сучасному етапі.

Результати дослідження. В якості одного з найбільш раціональних рішень сучасних проблем формування ефективної системи управління машинобудівним підприємством бачиться перехід до використання його сучасних та ефективних систем [1]. У зв'язку з цим, в наукових дискусіях все частіше згадуючи системи планування ресурсів підприємства, метод збалансованих показників, бюджетування ті ін. Незважаючи на появу нових методів і механізмів управління підприємствами, застосування вже достатньо відомих методів: балансового, матричного і т.п., сьогодні відбувається по-новому, з урахуванням специфіки побудови ринкової економіки. Одним з відомих методів управління є програмно-цільовий метод. Як метод управління він з'явився у Радянському союзі вперше в 70-х роках минулого століття, спочатку його використовували лише для управління технічним прогресом, для розробки та виготовлення нових виробів. Але незабаром програмно-цільове управління одержало широке поширення на мікро-і макрорівнях економіки. У зв'язку з погіршенням економічної ситуації, в Україні програмно-цільове управління практично перестало застосовуватися, оскільки планування на перспективу стало практично неможливим.

Слід зазначити, що в останні часи певні приклади використання цього методу знов з'являються, та особливо перспективним є використання даного методу в стратегічному менеджменті [2]. Програмно-цільове управління має значний потенціал застосування, який можна використовувати в сучасних умовах розвитку підприємств машинобудівної галузі. Цей метод при застосуванні його в стратегічному управлінні, як ніякі інші дозволяє знизити комерційні ризики, що виникають у динамічному зовнішньому середовищі.

Цільова комплексна програма встановлює етапи, порядок та механізми управління процесом послідовного досягнення цілей. При цьому програма розвитку підприємства не зводиться до простого переліку заходів, а являє собою систему взаємопов'язаних заходів, що, орієнтуючись на особливі закономірності розвитку зовнішнього середовища, викликає ефект синергії.

Програмно-цільове управління має бути реалізовано поетапно: виявляються і аналізуються проблеми, формується дерево цілей, розробляється відповідна програма,

створюється механізм її реалізації, проектується система подальшого моніторингу виконання програми, проводиться її оцінка і корегування після здійснення моніторингу.

На наш погляд, здійснення програмно-цільового управління в підприємствах машинобудівної галузі може бути здійснено у ряд етапів.

Перший етап – виявлення проблем і обґрунтування їх актуальності. На даному етапі повинна бути з'ясована сутність проблемної ситуації, сформульовані в загальному вигляді проблеми, на розв'язання яких спрямована відповідна програма. Основними завданнями цього етапу будуть – обґрунтування характеру проблеми не тільки в момент дослідження, але і в осяжній перспективі; оцінка ступеня її впливу на виробництво, соціальну сферу, екологію і т.д. Одержувані на даному етапі кількісні характеристики можуть служити основою для оцінки ефективності програми за допомогою зіставлення витрат на її розробку і реалізацію з тим ефектом, який може бути досягнутий при її здійсненні, або відповідних втрат в іншому випадку.

Особливостями цього етапу будуть застосування сучасних методів аналізу: SWOT-аналіз, GAP-аналіз, аналіз ресурсів, аналіз механізму управління, комплексний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища організації і т.п.; ранжування проблем за пріоритетністю для організації, ресурсозабезпечення при їх вирішенні. Слід також усвідомити труднощі виконання, тимчасові витрати, значущість виявлених проблем і їх вирішення для підтримання або збільшення конкурентоспроможності підприємства, визначити специфіку стратегічних проблем та оптимальні шляхи і витрати для вирішення виявлених проблем.

Другий етап – визначення мети програми. За результатами попереднього етапу повинна бути сформульована генеральна мета програми. Під метою програми розуміється кількісний або якісний результат, який необхідно досягти до певного моменту часу. Визначення мети необхідно для контролю реалізації програми, кількісної та якісної оцінки ступеня її реалізації.

Цілі мають бути сформульовані таким чином, щоб можна було чітко контролювати хід їх реалізації; мати конкретну результативність, виражену в ясних, зрозумілих і досяжних індикаторах; бути збалансовані і кореспондуватися з поточними цілями організації; бути орієнтовані і адаптовані до розвитку зовнішнього середовища.

Третій етап – декомпозиція мети програми. На цьому етапі здійснюється побудова дерева цілей. Принципи системного аналізу дозволяють розгорнути кінцеву мету програми в ієрархічну систему цілей.

На цьому етапі повинні бути реалізовані такі завдання як формування системного характеру генеральної мети програми; забезпечення послідовності декомпозиції мети; перехід від загального опису до конкретизації; забезпечення підпорядкованості цілей.

Четвертий етап – розробка варіантів програми. Певною мірою імовірнісний характер економічних і соціальних процесів, науково-технічного прогресу, а також альтернативний характер виділення об'єкту програми обумовлюють необхідність багатоваріантного підходу до розробки системи заходів будь-якої програми. При цьому варіанти повинні відрізнятися не тільки кількісними значеннями за окремими параметрами, а й концептуально.

Особливість даного етапу в тому, що програма повинна володіти широким набором властивостей, у тому числі цілісністю, що сприяє підвищенню ефективності планової управлінської діяльності в підприємстві, що забезпечує повноту дій, необхідну для досягнення поставлених цілей та узгодженість зв'язків між ними; актуальністю – орієнтацією програми на вирішення найбільш значущих проблем розвитку підприємства; прогнозованістю – властивістю програми відображати в своїх цілях і плановані дії не тільки найближчі, але і перспективні вимоги розвитку підприємства; раціональністю – визначенням у програмі таких цілей і засобів їх досягнення, які, для даного комплексу розв'язуваних проблем і наявності ресурсів дозволять отримати максимально корисний

результат; реалістичністю – забезпечення відповідності між бажаним і можливим за наявності обмежень в ресурсах на реалізацію програмних заходів; контрольованість – визначення кінцевих і проміжних цілей, очікуваних результатів, що забезпечують доступний спосіб перевірки реально отриманих результатів на їх відповідність цілям.

П'ятий етап – вибір варіанту реалізації програми і формування комплексу заходів її здійснення. Багатоваріантний підхід до розробки системи заходів програми обумовлює необхідність вибору найкращого, найефективнішого шляху досягнення цілей програми. Це дозволяє підвищити ступінь обґрунтованості програми, повніше реалізувати можливості програмно-цільового методу планування та управління.

Особливостями цього етапу є обов'язкова персональна відповідальність за виконувані заходи; своєчасність проведення заходів;недоліки ресурсного забезпечення заходів програми;оптимальність структури заходів за напрямками реалізації програми;векторна спрямованість процесу виконання заходів на досягнення індикаторів цілей;проміжні етапи результативності та індикатори заходів для полегшення моніторингу і контролінгу виконання заходів і програми в цілому.

Шостий етап – контроль за реалізацією програми. На даному етапі програмно-цільового управління проводиться збирання, облік та аналіз всієї інформації, що стосується результатів виконання програмних заходів. При цьому контролюються не тільки тимчасові характеристики заходів, їх виконання у встановлені терміни, але й інші показники.

На цьому етапі повинні бути вирішені наступні завдання: створення системи моніторингу та контролінгу заходів програми;розробка механізму оцінки окремих заходів і програми в цілому;впровадження вхідного контролю на перших етапах формування цілей, формулювання проблем, розроблення заходів і програм;необхідність убудованості системи стратегічного контролінгу в процес поточного управлінського контролю.

Сьомий етап – коригування заходів для досягнення запланованих результатів. Цей етап необхідний, якщо відбувається відхилення фактичних результатів виконання заходів програми від запланованих.

Основними завданнями цього етапу є моніторинг інформації, отриманої на попередніх етапах;пошук і дослідження причин, що призвели до відхилень від очікуваних результатів;розробка комплексу заходів, необхідних для усунення цих причин і ліквідації наслідків такого відхилення;пошук шляхів ліквідації відставання від графіка виконання заходів підприємств;пошук можливих варіантів додаткового ресурсного забезпечення програмних заходів.

Використання програмно-цільового управління ефективно не тільки в стратегічному управлінні, але і в багатьох інших випадках, зокрема, коли потрібно прискорити вирішення таких проблем, як впровадження нових технологій, створення нових товарів або послуг, реінжиніринг бізнесу. Доцільно застосовувати даний метод також у випадку, якщо виконання конкретного завдання пов'язане з цільовим розподілом ресурсів, із створенням нових підрозділів або робочих груп.

Ефективність програмно-цільового управління на сучасному етапі розвитку економіки визначається:ефектом цілісності програм розвитку підприємства, забезпеченістю взаємозв'язків цілей, завдань і заходів;правильно обраними індикаторами стратегічної програми розвитку, націленої на максимально можливий корисний ефект;чутливістю комплексу різних систем, що взаємодіють при застосуванні програмно-цільового управління, що дозволяє управлінському персоналу мати достатньо часу для прийняття рішення в разі збою реалізації програмних заходів;чіткою орієнтацією організації на кінцевий результат, що допомагає швидше знаходити рішення складних проблем розвитку, максимально мобілізувати наявні резерви;комплексним аналізом самої організації і його зовнішнього середовища;полегшенням прийняття управлінських рішень, заснованому на використанні спеціальних методів збору і акумулювання інформації;координацією і комунікацією всіх процесів життєдіяльності підприємства,

орієнтованих на стратегічні цілі; мобільністю в перестроюванні (реформуванні, модернізації) процесів розвитку підприємства; можливістю передбачення змін середовища та прогнозування процесів зміни на підприємстві; полегшення постановки стратегічних цілей і ключових завдань розвитку підприємства; ефективним вирішенням ключових завдань в стислі терміни; звільненням керівників вищого рівня від вирішення оперативних завдань, для подальшого використання їх знань і досвіду в інноваційному розвитку організації.

Незважаючи на всі переваги, застосування програмно-цільового управління пов'язане з рядом труднощів. Це стосується, по-перше, визначення цілей і завдань. Тут можливі помилки через те, що кінцеві цілі здаються очевидними. По-друге, ускладнюється проблема збалансованості і пропорційності заходів програми. Програми зазвичай охоплюють не всі сторони розвитку організації, а її окремі підрозділи. Тому при програмно-цільовому управлінні особливо важливо збалансувати розвиток організації в цілому. І по-третє, відбувається ускладнення системи управління. Крім усього іншого, для реалізації програмно-цільового управління зазвичай створюється громіздка система документів, і буває, що в ході роботи втрачається почуття міри і сама система цільового управління і його інформаційного обслуговування стає настільки громіздкою, що втрачає свої очевидні переваги.

В даний час використання програмно-цільового управління на вітчизняних підприємствах широко не поширене. Основна причина цього полягає в тому, що впровадження в підприємства програмно-цільового управління пов'язано з високими фінансовими та трудовими витратами.

Висновки. Програмно-цільовий підхід – це сучасний і, безумовно, високоефективний метод управління розвитком підприємства. У нинішніх економічних умовах, що вимагають від підприємства повної мобілізації всіх наявних у розпорядженні ресурсів, програмно-цільове управління дозволяє надійно домагатися вирішення поставлених завдань і досягнення цілей. Важливим позитивним моментом впровадження цього методу в практику управління підприємствами машинобудівної галузі є те, що більшість з них в тій чи іншій мірі використовують деякі елементи програмно-цільового управління, що складають основу стратегічного управління, бюджетування, контролінгу та інших напрямів менеджменту.

Анотація

В статті розглянуті особливості реалізації принципів програмно-цільового планування в управлінні машинобудівними підприємствами. Сформовано поетапний підхід до розробки і реалізації цільової програми управління підприємством, розглянуті особливості і завдання кожного з етапів.

Ключові слова: програмно-цільове управління, етапи програмно-цільового управління, завдання етапів управління, особливості програмно-цільового управління, машинобудівні підприємства.

Аннотация

В статье рассмотрены особенности реализации принципов программно –целевого планирования в управлении машиностроительными предприятиями. Сформирован поэтапный подход к разработке и реализации целевой программы управления предприятием, рассмотрены особенности и задачи каждого из этапов.

Ключевые слова: программно-целевое управление, этапы программно-целевого управления, задачи этапов управления, особенности программно-целевого управления, машиностроительные предприятия

Summary

This article describes the characteristics of the implementation of the principles of program-target planning in the management of the machine-building enterprises. A phased approach to the development and implementation of enterprise management program, the features and objectives of each of the stages.

Keywords: software-targeted management, program management of phases, tasks, milestones, especially management of programme-and performance-based management, machine-building enterprises

Список використаних джерел:

1. Современный менеджмент: теория и практика / Под ред. А.Г. Комарова, Г.Г. Муфтиева. - СПб.: Питер, 2004. - 431 с.
2. Комков Н.И., Маркова Я.В. Программно-целевое управление: возможности и перспектива адаптации к условиям переходной экономики // Проблемы прогнозирования. - 1998. - № 3. - С. 41-47.
3. Райзберг Б.А., Лобко А.Г. Программно-целевое планирование и управление. - М.: ИНФРА-М, 2002. - 428 с.
4. Стратегический менеджмент: повторение забытого и открытие нового // ЭКО. - 2001. - № 11. - С. 32-36

УДК: 339.137.2

Семенчук І.М., Анисенко О.В.

РОЗВИТОК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ

Постановка проблеми. Сучасний стан національної економіки характеризується постійним розвитком процесів глобалізації під неослабним впливом кризових явищ. Фінансово-економічні кризи вносять істотні корективи у поточну ринкову ситуацію, модифікують конкурентний процес, цілі та поведінку його учасників. У таких умовах діяльність суб'єктів господарювання характеризуються різновекторною невизначеністю, ризикованістю, які перешкоджають підприємствам в досягненні поставленої мети та провокують появу небезпечної тенденції руйнації досягнутого ними конкурентоспроможного статусу. Гарантією збереження рівня конкурентоспроможності підприємства (КСП) є його стійкі конкурентні переваги. Слід відзначити, що визначальна роль у формуванні конкурентної переваги належить управлінню конкурентоспроможністю підприємства.

Практичний розвиток управління КСП перебуває на початкових етапах [1], продовжує існувати суперечливість щодо його функцій та методів. Основним фактором, який знижує ефективність управління конкурентоспроможністю підприємства, визнано не стільки неприйняття його ролі, скільки недосконале використання його в загальній системі менеджменту підприємства. Як наслідок, поширеними сучасними методами конкурентної боротьби, залишаються для більшості підприємств України [1] традиційні важелі (підробка продукції конкурентів, прямий обман споживачів, махінації зі звітністю фірми з метою приховати прибуток від оподаткування тощо). Це пояснюється сам перед відсутністю практичних навичок та теоретичних знань у керівників вітчизняних підприємств з мистецтва управління КСП в кризових умовах, а саме: вміння прогнозування змін, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищах,