

МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ПРОГРАМОЮ РОЗВИТКУ МЕТАЛУРГІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

За умов формування ринкових відносин виникає потреба в переосмисленні традиційно сформованих підходів до визначення цілей, завдань та принципів дієвого механізму інвестиційного розвитку підприємства, які в новій ситуації можуть і повинні стати провідною ланкою системи економічного розвитку підприємства в цілому.

Нагальною ця проблема є і для традиційних галузей, зокрема металургії. Оскільки металургійне виробництво трудомістке і характеризується тривалим виробничим циклом за змістом та часом виконання, процес управління інвестиційним розвитком металургійного підприємства вимагає розробки та використання специфічних методів і прийомів, що відображають ці особливості і сприяють ухваленню управлінських рішень.

Метою роботи є визначення методичних основ використання програмно-цільового підходу в управлінні інвестиційною програмою розвитку металургійного підприємства.

Дослідженням питань програмного і програмно-цільового планування присвячені роботи і вітчизняних, і закордонних економістів. Вагомий внесок у формування сучасного розуміння сутності програмно-цільового підходу зробили такі вчені, як В.Ф. Беседін [1], А.В. Григорович [2], Ю.О. Дегтярьова [3], Н.Л. Карданська [4], П.І. Кононенко [5], Д.М. Стеченко [6; 7], Р.М. Федоренко [8], М.В. Шарко [9].

Метод програмно-цільового управління вперше використаний у СРСР у середині 20-х років ХХ ст. при розробці Державного плану електрифікації. Цей план був широкомасштабною для того періоду спробою комплексної розробки системи заходів щодо різкого збільшення виробництва й використання електроенергії в країні. У цілому, незважаючи на чимало труднощів, значна частина цієї програми була успішно реалізована. У 40-х рр. основні ідеї цього підходу були використані при розробці радянської атомної зброї, а в 50-х і 60-х рр. — при розробці систем ракетного озброєння й освоєння космосу. Позитивний досвід рішення цих проблем значною мірою вплинув на те, що згодом намітилися спроби використання методів програмно-

цільового управління для вирішення народногосподарських і науково-технічних проблем на загальнодержавному рівні. Поступово програмно-цільовий підхід до вирішення економічних проблем став переважним практично на всіх рівнях управління, а кількість розроблених програм неухильно множилося.

Існують принципові розходження застосування програмно-цільового управління в різних типах соціально-економічних систем. У планово-директивній економіці ефективність програмно-цільового управління досягалася завдяки організаційній можливості об'єднати ресурси й виконавців для вирішення проблеми. В умовах ринкового розвитку така централізація забезпечується більш ефективно шляхом концентрації фінансових ресурсів, що виділяються на рішення проблеми. При цьому однак, як показав досвід порівняльного використання програмно-цільового управління в радянський період, однієї тільки організаційної складової виявилася недостатньо для успішного здійснення розроблених програм довгострокового розвитку.

Дієвість програмно-цільових методів досягається завдяки посиленню горизонтальних зв'язків по всьому життєвому циклі задуму, проектування і створення перспективних технологій, продуктів і систем. Це посилення забезпечується введенням організаційно-економічного механізму орієнтації проміжних цілей на кінцеві результати (підцілі), багатоваріантного аналізу умов виконання окремих робіт і етапів, погоджених з цілями й економічними показниками програми мотивації виконавців робіт, централізації управління в руках органів управління програмою і т. ін.

Суть методології програмно-цільового управління полягає в таких аспектах:

- 1) формування системи цілей управління та завдань вирішення кожної проблеми;
- 2) визначення шляхів вирішення завдань і вибору оптимального варіанта;
- 3) розробка програми або стратегічного плану вирішення проблем, усунення перешкод для досягнення поставлених цілей;

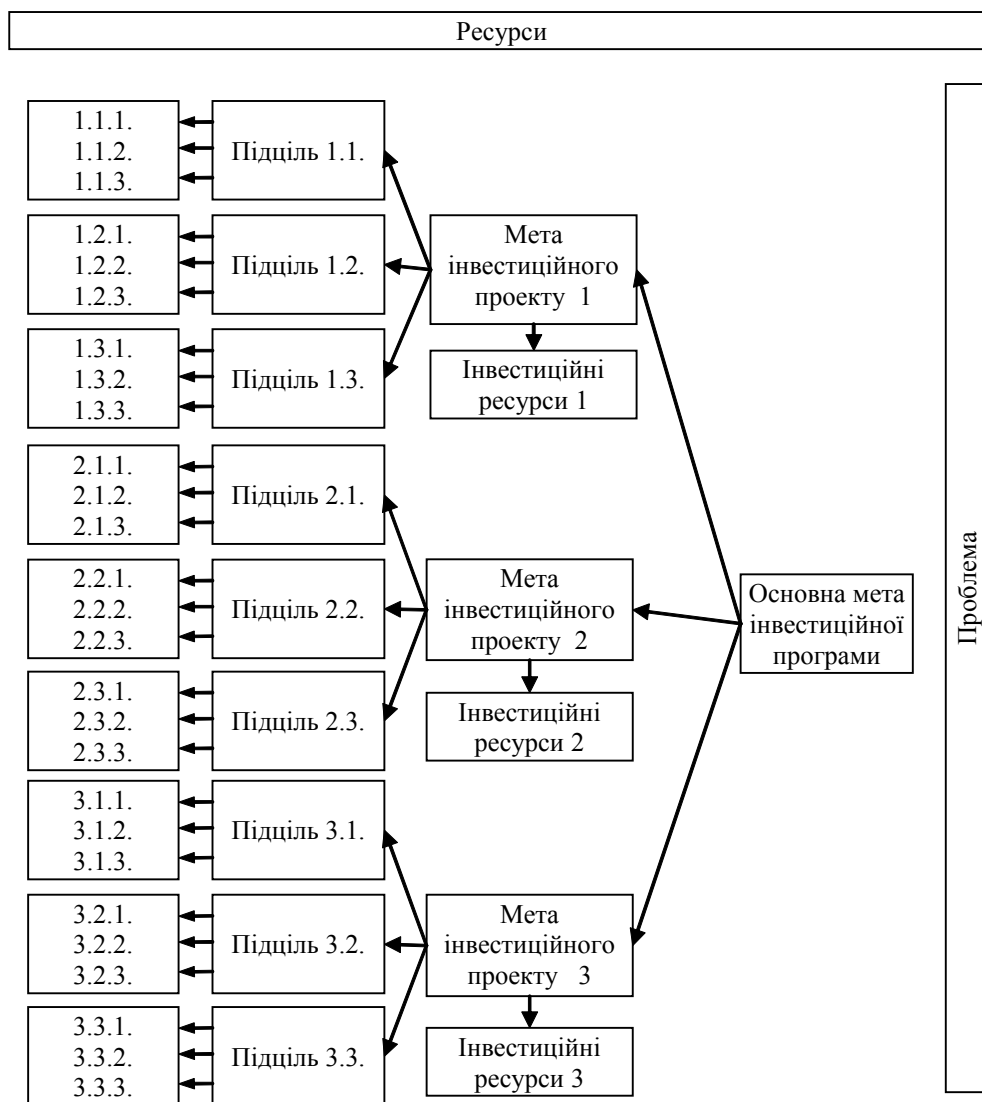


Рис.1. Фрагмент дерева цілей побудови моделі управління програмою інвестиційного розвитку підприємства

4) визначення необхідних ресурсів і строків виконання програми й досягнення кінцевої мети [10;11].

Використання програмно-цільового методу планування передбачає:

- визначення проблеми та формулювання цілей;
- розробку й реалізацію програми, спрямованої на досягнення цілей;
- систематичний контроль за якістю та результатами робіт, передбачених програмою;
- коригування заходів, спрямованих на реалізацію цілей [12 — 15].

Програмно-цільовий метод планування базується на таких основних принципах:

- принцип наскрізного планування;
- принцип планування на основі критеріїв «вартість-ефективність»;
- принцип пролонгації програми в часі [8].

У методичному відношенні вихідним моментом управління інвестиційним розвитком на основі програмно-цільового підходу є постановка обґрунтованої основної мети інвестиційної програми.

Кожне підприємство є багатоцільовою системою, тому основна мета передбачає досягнення множини підцелей та задач, рішення яких є засобом її досягнення. При цьому важливо чітко розподілити функції підприємства в цілому та його окремих підрозділів, визначити групу робіт, яку повинен виконати той чи інший підрозділ, а також терміни її виконання.

Існують певні правила формування цілей, які позитивно оцінені практикою: при визначенні мети обов'язково враховувати джерела виникнення проблем, можливі етапи їх розвитку і яка з них може стати основою для формулювання мети; що повинно бути зроблено для розв'язання проблеми й досягнення мети;

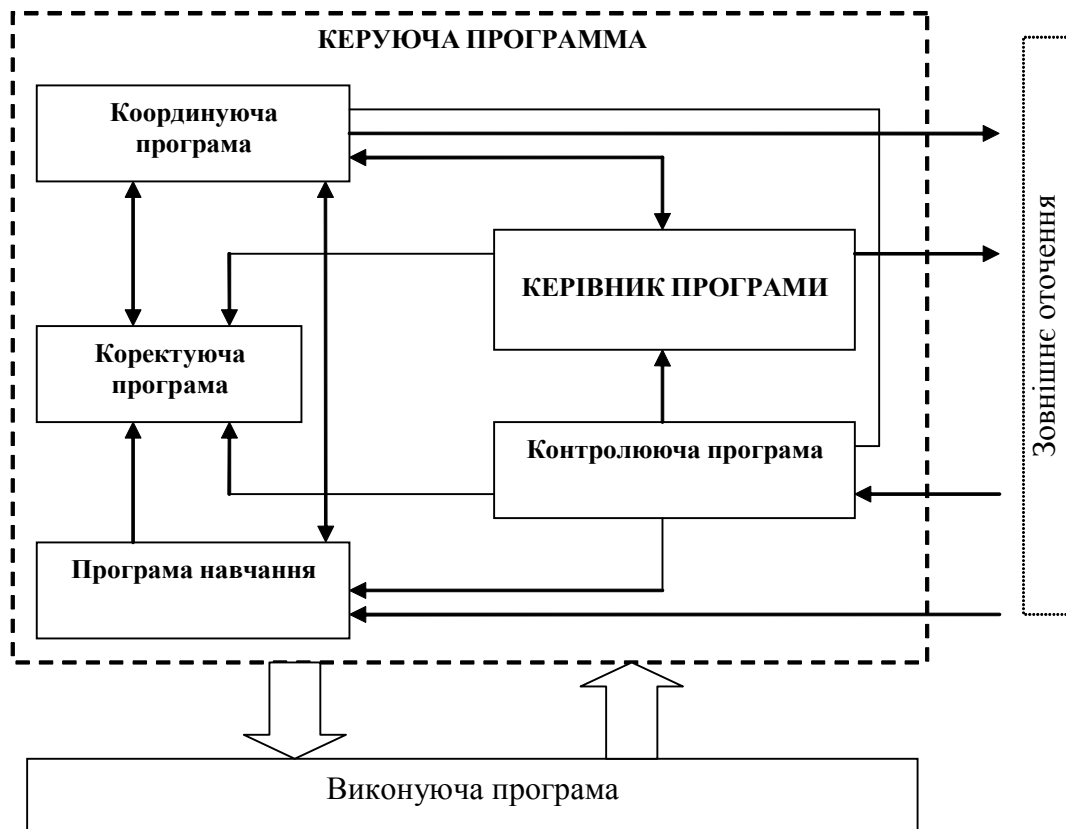


Рис. 2. Блок-схема керуючої програми

передбачити узгодженість цієї мети з іншими цілями; для кожної мети слід чітко визначити один найважливіший результат; указати терміни намічуваного досягнення мети (число, місяць, рік); по можливості визначити затрати на досягнення цілей, у тому числі потребу в матеріальних, фінансових і трудових ресурсах; установити контрольні, оперативні й кінцеві критерії, які будуть використані для оцінки ступеня досягнення мети.

Виділити підмети (завдання) першого, другого й наступних рівнів, які водночас є засобами досягнення цілей вищого рівня, дозволяє методологія «дерева цілей». Тобто для конкретизації мети її необхідно розчленити на складові у вигляді дерева цілей.

При розробці цільових елементів принципове значення має правильне визначення цілей управління інвестиційним розвитком і відповідно цілей формування моделі управління. За допомогою цієї сукупності цілей спрямовується і регулюється весь інвестиційний процес, здійснюваний на промисловому підприємстві. Система цілей повинна мати чітку ієрархічну структуру, відповідно до якої досягнення кон-

кретніших з них служить засобом реалізації більш загальних (рис.1).

Безумовно, практика розробки й реалізації інвестиційних програм повинна детальніше враховувати ряд принципових методичних позицій:

- уточнення місця й ролі цільових програм в розробці й реалізації інвестиційної політики з урахуванням їх результативності;

- формулювання обов'язкових вимог до інвестиційних програм як за змістом заходів, так і за технологією реалізації;

- необхідність варіантної розробки програмних цільових заходів в умовах підвищення ресурсної забезпеченості і зростання результативності;

- оцінка програмних можливостей реалізації пріоритетів інвестиційної політики й обґрунтування доцільності конкурсного відбору програм;

- розрахунок, установлення й оцінка досягнення цільових індикативних показників програмного розвитку підприємства;

- організація контролю за ходом виконання, результативністю й ефективністю цільових програм;

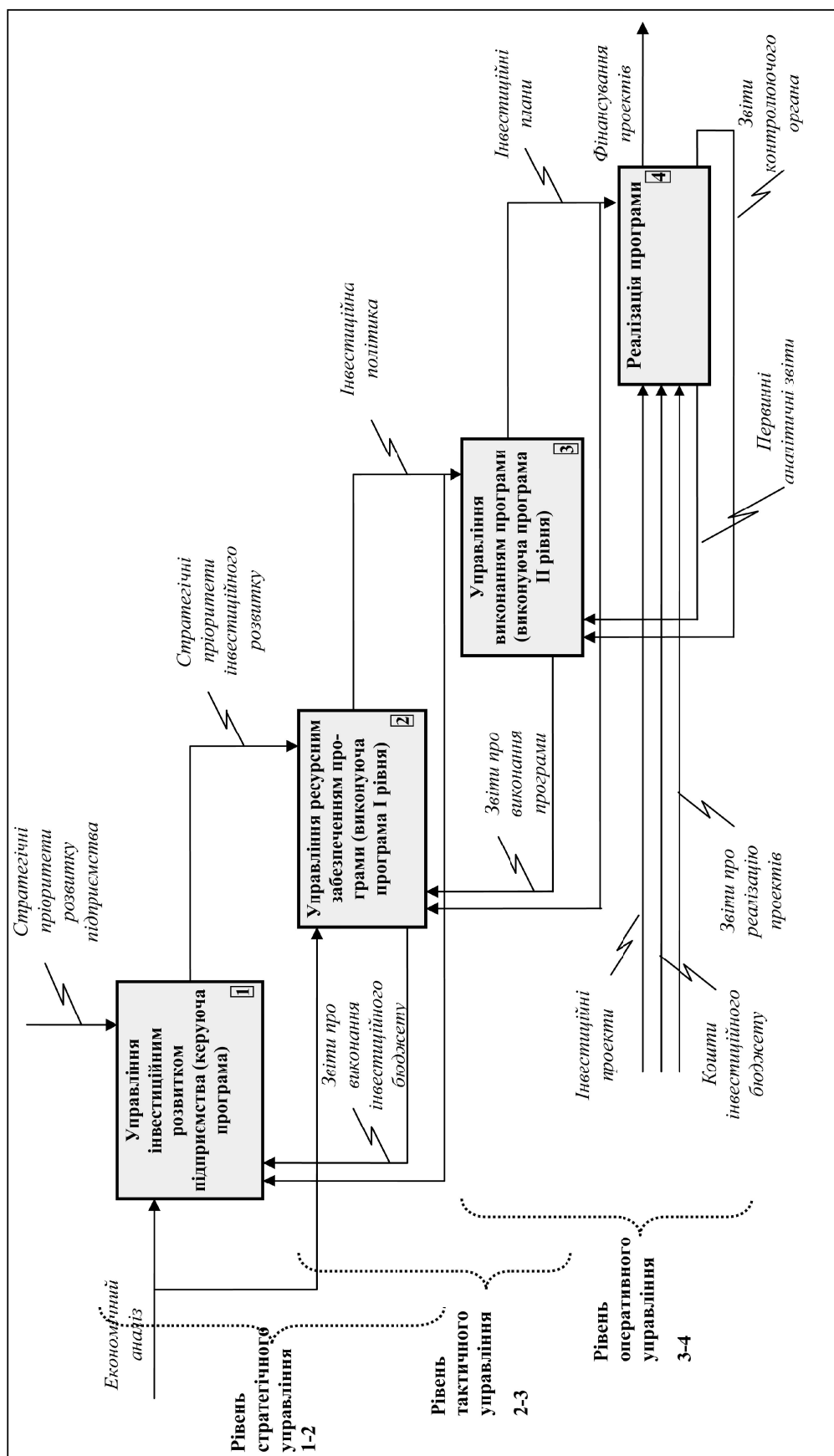


Рис. 3. Модель трьохрівневої системи програмно-цільового управління інвестиційним розвитком промислового підприємства

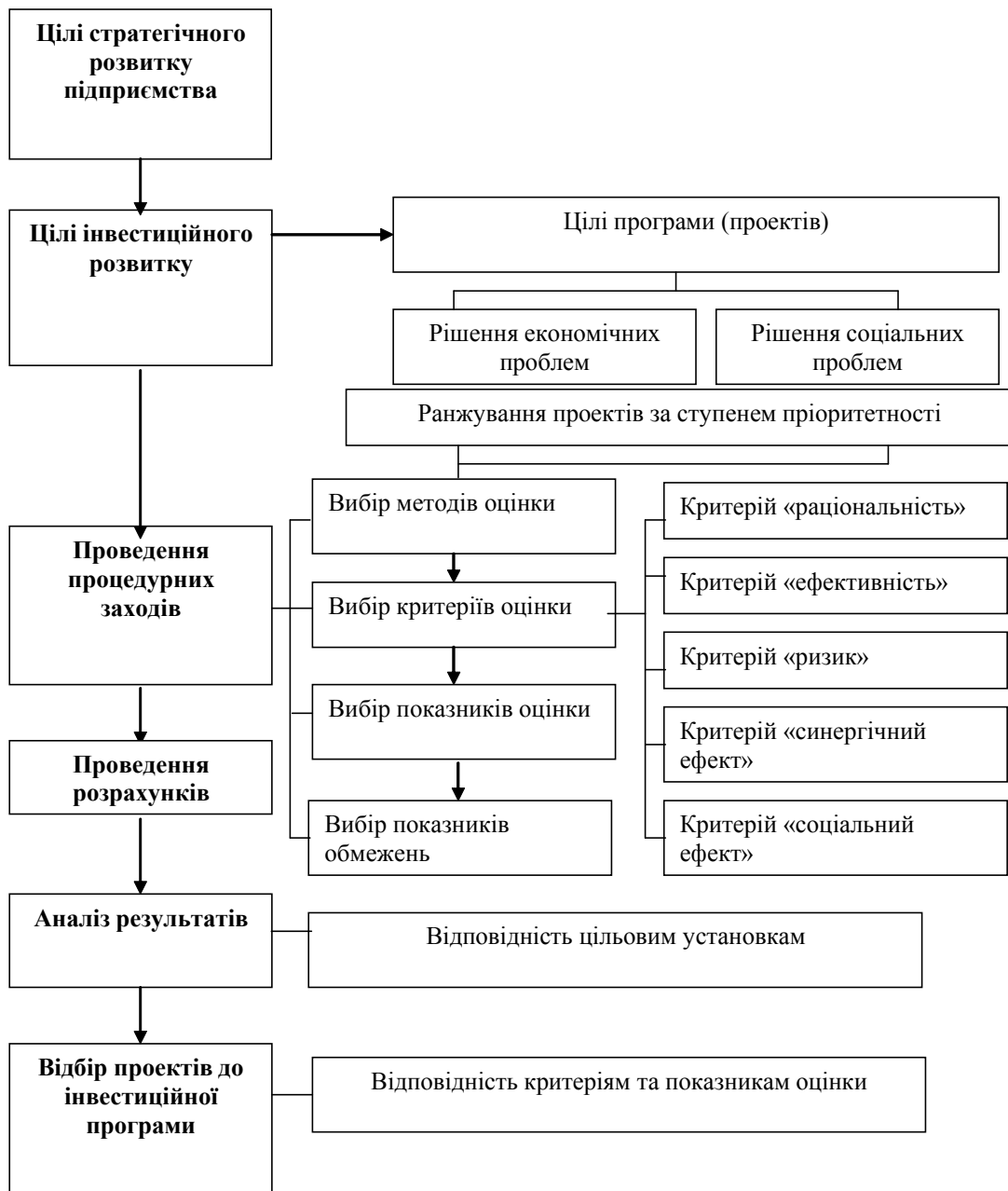


Рис. 4. Алгоритм прийняття обґрунтованого рішення щодо програми інвестиційного розвитку підприємства

— конкретизація відповідальності за реалізацію цільових програм з урахуванням досягнення індикативних параметрів;

— організація міжпрограмної координації.

Ці заходи можуть розглядатися як інструмент інвестиційної політики тільки прза умови дотримання ряду обов’язкових умов: легітимність, нормативність програм, реальність, варіантність, конкретність цілей і завдань, контрольованість і відповідальність конкретних осіб і організацій за використання ресурсів, виконання окремих завдань і програми в цілому. Ці основні методологічні принципи реалізуються за допомогою

стадій інвестиційного програмування, що складають «життєвий цикл» програми (проекту): програмування — ідентифікація — структуризація — оцінка ефективності (коректування) — фінансування — забезпечення — реалізація — стадія здійснення програми — оцінка досягнутих результатів.

Програми за функціональною ознакою можна розділити, насамперед, на виконуючі програми та керівні. Виконуюча програма є об’єктом, а керівна — суб’єктом управління.

Виконуюча програма розробляється для здійснення конкретних цілей і підцілей. У простій програмі

виконуюча програма останнього рівня включає всі операції, необхідні для здійснення головної мети. У цьому випадку програми розробляються для кожного рівня дерева цілей.

Програми, за допомогою яких досягається та або інша мета, є сукупністю декількох видів виконуючих підпрограм. У складних випадках, коли програми носять комплексний характер, виникає необхідність в розробці керуючих програм.

Під управлінням програмою слід розуміти сукупність операцій або функцій, за допомогою яких досягається оптимальність системи. З іншого боку, управління програмами означає, що об'єктом управлінської діяльності є програми (підпрограми). Програма управління за аналогією з функціями управління включає підпрограми: координація, контроль, корекція і навчання.

Програма, що управляє, забезпечує дієвість виконуючої програми за всіма показниками, її повноцінну роботу при досягненні цілей. Отже, програма, що управляє, включається в роботу після того, як почне діяти виконуюча програма. Зв'язок між окремими частинами (підпрограмами) програми управління відображений на рис. 2.

На основі розглянутого вище поділу програм на ті, що «управляють» і «виконуючі», нами розроблена модель трьохрівневої системи програмно-цільового управління інвестиційним розвитком промислового підприємства (рис. 3).

Відповідно до моделі на другому рівні управління відбувається відбір і ранжирування проектів згідно з поставленою стратегічною метою, а також критеріїв ефективності та результативності.

Як зазначалося вище, формування інвестиційних програм передбачає здійснення вибору проектів із числа альтернативних, що призведуть до виникнення синергійного ефекту. При цьому моделі, що враховують альтернативні варіанти інвестування, повинні давати можливість розглядати різні способи досягнення поставлених цілей і на основі цього — вибір оптимального варіанта.

Одним із шляхів вирішення проблем, що виникають при формуванні інвестиційних програм, є встановлення ієрархії інвестиційних альтернатив, що дозволяє вибрати пріоритетні напрямки інвестування. Ієрархічний розподіл (ранжування) планованих інвестиційних проектів необхідно здійснювати на основі обраного критеріального показника.

Виходячи з цього, нами розроблений алгоритм прийняття обґрунтованого рішення щодо відбору альтернативних проектів до програми інвестиційного розвитку підприємства (рис. 4)

На третьому рівні моделі (рис. 3) відбувається розподіл коштів інвестиційного бюджету між відбра-

ними проектами, що повинен базуватися на аналізі «витрати — результати». Аналіз «витрати — результати» дозволяє приймати рішення за проектами, роблячи правильний вибір між різними напрямками використання ресурсів шляхом виявлення й оцінки витрат і вигод так, щоб це дозволяло оцінити їх наслідки з погляду реалізації цілей і завдань інвестиційного розвитку підприємства.

Зважаючи на вищевикладене, програмно-цільовий підхід спрямований на реалізацію складних, розрахованих на великий проміжок часу цілей, пов'язаних з використанням значних ресурсів, а саме — програм інвестиційного розвитку металургійного підприємства.

Література

1. **Бесєдін В.Ф.** Прогнозування та розробка програм / В. Ф. Бесєдін — К. : Науковий світ. — 2000. — 468 с.
2. **Григорович А.В.** Наукові основи побудови цільових комплексних програм розвитку житлово-комунального господарства / А.В. Григорович // Університетські наукові записки. — 2007. — №3. — С.140 — 144.
3. **Дегтярева Ю. О.** Методика програмно-цільового управління реконструкцией общественных зданий с учетом требований доступности для маломобильных групп населения : автореф. дис. на соискание науч. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами — строительство)» / Ю.О.Дегтярева. — Санкт-Петербург. — 2007.
4. **Карданская Н.Л.** Основы принятия управленческих решений : учеб. пособие для вузов по экон. спец. и направлениям / Н. Л. Карданская. — М. : Рус. деловая лит. — 1998. — 289 с.
5. **Кононенко П.І.** Стратегічне програмно-цільове управління виробничо-господарською системою / П.І. Кононенко. — М. : Дашкова К. — 2003. — 272 с.
6. **Стеченко Д.М.** Програмно-цільова орієнтація в управлінні соціально-економічним розвитком регіону / Д. М. Стеченко // Університетські наукові записки. — 2007. — №3. — С.167 — 171.
7. **Стеченко Д. М.** Управління регіональним розвитком : навч. посіб. / Д. М. Стеченко. — К. : Вища шк. — 2000. — 223 с.
8. **Федоренко Р.М.** Організаційно-економічні засади розвитку системи оборонного планування в Україні : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. экон. наук : спец. 21.04.01 «Економічна безпека держави» / Р. М. Федоренко. — К., — 2006.
9. **Шарко М.В.** Использование программно-целевого подхода при прогнозировании результатов инновационной деятельности в условиях ограниченной информации // Економіка. Фінанси. Право. — 2005. — №4. — С. 6 — 11.
10. **Програмно-цільовий**

поход в управленні. Теорія і практика. [пер. с болг.]. — М. : Прогресс. — 1975. — 198 с. 11. **Програмно-цільовий** метод в плануванні / [А. Г. Фолотов, В. Л. Тамбовцев, Б. В. Любренц и др.; отв. ред. Н. П. Федоренко]. — М. : Наука. — 1982. — 150 с. 12. **Проблеми** програмно-цільового планування і управління / под ред. Г. С. Поспелова. — М. : Наука, 1981. — 464 с. 13. **Стефанов Н.** Програмно-цільовий підхід в управленні. Теорія і практика / Н. Стефанов, К. Симеонова, К. Костов, С. Качаунов. [пер. с болг.]. — М. : Прогресс, 1975. — 200 с. 14. **Програмно-цільовий** метод в плануванні / отв. ред. акад. Н. П. Федоренко. — М. : Наука, 1982. — 150 с. 15. **Програмно-цільове** управління соціалістичним виробництвом. Вопросы теорії і практики / за ред. А. Г. Аганбегяна, Б. З. Мильнера, Г. Х. Попова. — М. : Экономика, 1980. — 208 с.

Гудзь П.В., Нечаєва І.А. Методичні основи використання програмно-цільового підходу в управлінні інвестиційною програмою розвитку промислового підприємства

Управління інвестиційним розвитком металургійного підприємства потребує використання програмно-цільового підходу, що базується на науковообґрунтованому формулюванні цілей інвестиційного розвитку підприємства, комплексності заходів, визначення термінів їх реалізації, адресності та встановлення джерел формування ресурсів.

Ключові слова: інвестиції, інвестиційний розвиток, управління інвестиційним розвитком, інвестиційна програма, програмно-цільовий підхід.

Гудзь П.В., Нечаєва І.А. Методические основы использования программно-целевого подхода в управлении инвестиционной программой развития промышленного предприятия

Управление инвестиционным развитием металлургического предприятия нуждается в использовании программно-целевого подхода, который базируется на научнообоснованной формулировке целей инвестиционного развития предприятия, комплексности мероприятий, определения сроков их реализации, адресности и определения источников формирования ресурсов.

Ключевые слова: инвестиции, инвестиционное развитие, управление инвестиционным развитием, инвестиционная программа, программно-целевой подход.

Gudz P. V., Nechaeva I. A. Methodical bases of the use programmatic of having a special purpose approach are in a management the investment program of development of industrial enterprise

A management investment development of metallurgical enterprise needs the use programmatic of having a special purpose approach, which is based on the scientifically-grounded formulation of aims of investment development of enterprise, complexity of measures, determination of terms of their realization, address and determination of sources of forming of resources.

Key words: investments, investment development, management investment development, investment program, programmatic having a special purpose approach.

Стаття надійшла до редакції 22.12.2009

Прийнято до друку 26.02.2010