

УДК 65.011.56

Ю.Б. Гриценко, О.И. Жуковский, П.В. Сенченко

Особенности перехода предприятия на программно-целевой метод управления

Рассматривается вариант перехода предприятия на программно-целевой метод управления. Предложены порядок и основные этапы разработки программы стратегического развития. Описываются основные направления деятельности предприятия, которые могут декларироваться как отдельные стратегии развития.

Ключевые слова: архитектура предприятия, методы управления, программа стратегического развития.

В современных условиях хозяйствования крупные отечественные промышленные предприятия реального сектора экономики стремятся оптимизировать производственные затраты и расширить рынок сбыта своей продукции. Без разработки плана развития предприятия результат таких действий может быть прямо противоположным. Одним из вариантов систематизации мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности предприятия, может быть рассмотрен переход на программно-целевой метод управления.

Программно-целевой метод управления есть способ решения крупных и сложных проблем посредством разработки и проведения системы мер, ориентированных на цели, достижение которых обеспечивает решение возникших проблем [1].

Для перехода предприятия на программно-целевой метод управления, прежде всего, необходимо определить систему документов стратегического и программно-целевого планирования, порядок осуществления процедуры разработки, рассмотрения и утверждения документов стратегического и программно-целевого планирования, а также контроля их реализации.

В состав документов стратегического и программно-целевого планирования предлагается включить:

- 1) Программу стратегии развития (ПСР) предприятия на определенный плановый период.
- 2) Целевые программы развития структурных подразделений предприятия.
- 3) Системы управления программой стратегического развития.

Программа стратегического развития является одним из вариантов определения стратегического менеджмента, предполагающего определение целевого курса деятельности предприятия и организацию бизнеса на его основе, а также повышение мотивации и заинтересованности всех работников предприятия в его реализации. Процесс разработки ПСР включает следующие этапы:

Этап I. В основу разработки ПСР на ближайший плановый период (например, три года) должна быть положена миссия предприятия.

В качестве примера приведем шесть основных принципов, определяющих миссию одного из подразделений ОАО «Востокгазпром»:

1. Уважение к человеку, его правам и достоинствам:
 - развитие творческих способностей и эффективное использование сотрудников;
 - оплата труда и продвижение по службе в зависимости от конкретного вклада в общее дело;
 - обеспечение двухстороннего бесконфликтного контакта между руководителем и подчиненным.
2. Предоставление услуг, отвечающих требованиям потребителя:
 - прогнозирование перспектив развития потребностей основных клиентов;
 - оказание услуг по эксплуатации (использованию) продукции.
3. Обеспечение высокого качества продукции:
 - занятие ведущих позиций в новых разработках;
 - применение в деятельности фирмы передовых достижений науки и производства;
 - производство высококачественной продукции при минимальных затратах.
4. Обеспечение высокой эффективности руководства на всех уровнях управления:
 - стимулирование качественного выполнения заданий сотрудниками;
 - привлечение сотрудников для решения производственных вопросов;

- знание возможностей и потребностей структурных подразделений фирмы, умение анализировать плановые задания и итоги их выполнения, наличие твердости в отстаивании своей точки зрения;
 - умение работать на перспективу, воспринимать и воплощать новые идеи.
5. Своевременное выполнение обязательств перед акционерами:
 - бережное отношение к собственности;
 - обеспечение заданного уровня прибыли на вложенный капитал;
 - стремление к непрерывному увеличению прибыли.
 6. Обеспечение честных взаимоотношений с поставщиками продукции и услуг:
 - выбор поставщиков в зависимости от качества их продукции, надежности и ценовой политики;
 - признание законных интересов поставщиков при заключении контрактов и выполнение конкретных обязательств;
 - достижение независимости компании от поставщиков путем наличия здоровой конкуренции между поставщиками.

Этап II. После формирования и утверждения миссии предприятию необходимо определить основные приоритетные направления развития на ближайший плановый период и выбрать совокупность стратегий, обеспечивающих выполнение миссии. Стратегия как модель организации бизнес-процессов предприятия для достижения долгосрочных целей формулирует одно из приоритетных направлений развития предприятия, при этом стратегия должна обеспечить концентрацию усилий в той области, где будут иметь место устойчивые конкурентные преимущества.

В качестве примера на рис. 1 отражены основные направления деятельности, которые могут декларироваться как отдельные стратегии развития предприятия.

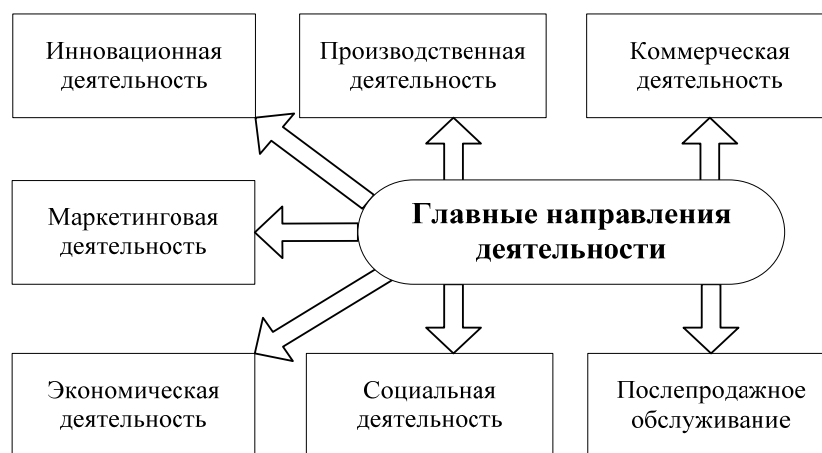


Рис. 1. Основные направления деятельности предприятия

Этап III. Следующим этапом формирования ПСР является формирование стратегических целей развития по каждому из направлений и целевых показателей (индикаторов) оценки достижения целей, определение и описание возможных рисков. При этом нередко проявляются факторы управленческих, организационных, технических, финансовых рисков, что существенно влияет на успешность и эффективность внедрения корпоративных систем управления. Очевидно, что требуется снижение влияния рисков до приемлемых уровней [2, 3]. Стратегические цели каждому из принятых направлений деятельности (стратегий) следует определять в виде желаемого результата, достигаемого предприятием при ее успешной реализации. Формулировки целей должны быть конкретными, измеримыми, согласованными, реальными, ограниченными по срокам.

Конкретность цели должна обеспечивать четкость и однозначность понимания результатов; измеримость позволяет впоследствии оценить степень достижения результата; реальность рассматривается с точки зрения собственных возможностей предприятия и влияния внешней среды; согласованность обеспечивает единство мнений всех участников проекта в понимании конечного результата и согласованность действий между ними для достижения целей; ограниченность по срокам определяет интервал времени, когда необходимо оценить степень достижения конечных результатов.

Пример формулировки цели продуктовой стратегии:

- обеспечить к 2016 г. лидирующие позиции фирмы в определенных сегментах рынка (доля рынка по реализации группы продукции – не менее 65%) за счет снижения себестоимости и повышения качества продукции.

Целевые показатели должны быть: количественными, статистически значимыми, простыми для вычисления. Сбор исходных данных не должен быть связан с большими трудозатратами. Одной цели рекомендуется сопоставлять от одного до трех целевых показателей.

Соотношение целей и показателей эффективности их достижения представлены на рис. 2 [4]. Наряду с формированием стратегических целей каждому из приоритетных направлений необходимо выявить и оценить риски по достижению предприятием совокупности целевых показателей. Под риском следует понимать наступление события, которое может возникнуть в процессе реализации стратегии и негативно повлиять на степень достижения целей [5].

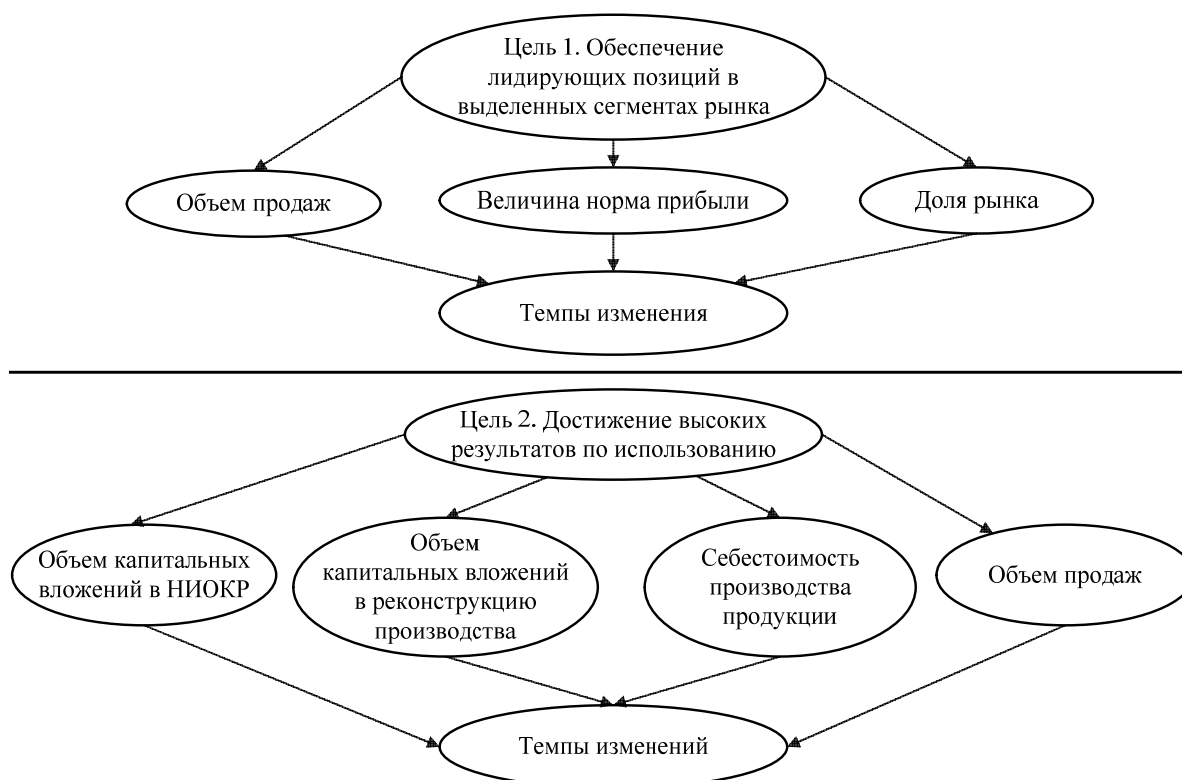


Рис. 2. Соотношение целей и показателей эффективности их достижения

План конкретных действий по реализации стратегических целей развития по каждому из направлений должен быть оформлен в виде отдельного проекта [6] – комплекса взаимосвязанных мероприятий, имеющих начало и конец во времени, направленных на достижение определённого результата/цели по созданию определённого, уникального продукта или услуги при заданных ограничениях по ресурсами и срокам и в соответствии с требованиями к качеству и допустимому уровню риска.

Обобщая приведенные определения, можно утверждать, что проект фактически представляет собой средство стратегического развития организации; цель отвечает на вопрос, каких результатов хочет достичь организация; стратегия – модель действий, описывающая то, каким образом организация собирается достичь поставленных целей. Таким образом, выделенные в организации проекты трансформируют стратегии в действия, а поставленные цели воплощают в жизнь.

Этап IV. Каждый из проектов состоит из комплекса взаимосвязанных мероприятий, выполнение которых явно направлено на достижение целевых показателей проекта. Описание мероприятий должно содержать: наименование, сроки начала и окончания, исполнителя, ожидаемые результаты, в том числе значения целевых показателей. Таким образом, каждое мероприятие, которое выполняет конкретный исполнитель, привязывается к достижению стратегических целей организации. Наименование мероприятия должно быть понятно исполнителю, не должно начинаться словами: увеличить, сократить, уменьшить.

Для определения необходимого и достаточного перечня мероприятий проекта, обеспечивающих достижение целевых показателей, должны быть сформированы группы экспертов из числа наиболее квалифицированных специалистов предприятия с привлечением ученых-практиков.

При выборе и обосновании перечня мероприятий должны:

- использоваться методы системного анализа [7]: метод дерева целей, мозгового штурма, Дельфи и т.д.;
- учитываться требования восьми принципов менеджмента качества [8];
- соблюдаться при выборе и обосновании необходимого и достаточного множества мероприятий принципы «полноты», «существенности», «однозначности».

В случае если мероприятие не может интерпретироваться для исполнителя однозначно, оно должно быть декомпозировано далее на отдельные задания.

Этап V. Следующим этапом формирования ПСР является определение подразделений – исполнителей каждого мероприятия – задания (распределение мероприятий по подразделениям), сроков исполнений и требуемых ресурсов (трудовых, информационных, финансовых) и формирование и утверждение целевых программ развития структурных подразделений предприятия.

При формировании целевых программ развития структурных подразделений предприятия необходимо выделять два вида организации деятельности: операционную и проектную. Операционная деятельность применяется когда производственные операции достаточно стабильны, а функции исполнителей постоянны и описаны в соответствующих регламентах. Проектная деятельность осуществляется в рамках реализации мероприятий либо отдельных заданий ПСР [9].

Задача проектной деятельности – достижение конкретной бизнес-цели, задача операционной деятельности – обеспечение нормального течения бизнеса [10]. Данные целевые программы направлены как на обеспечение устойчивого бесперебойного функционирования производства, так и на выполнение отдельных мероприятий ПСР. Одними из основных результатов этих мероприятий должны стать прозрачность оценки целевых показателей эффективности работы подразделений и повышение эффективности процедур бюджетирования.

Этап VI. Формирование и утверждение бюджета ПСР, внедрение системы управления ПСР, создание подразделения мониторинга, контроля и анализа исполнения программы.

Следует выделить следующие определяющие характеристики ПСР:

- направленность ПСР на достижение конкретного конечного результата, определяемого в терминах затрат, качества и времени реализации;
- уникальность ПСР как многоазового проекта, работы которого не будут повторяться в неизменном виде;
- ограниченность ПСР по времени и ресурсам (финансовым, трудовым, материальным) и, как следствие, необходимость нахождения постоянного компромисса между объемом работ, ресурсами, временем, качеством и рисками, их перераспределения в ходе выполнения ПСР;
- структурная сложность ПСР как комплекса тесно взаимосвязанных мероприятий и высокая неопределенность проекта, связанная с возможными изменениями условий реализации, потребности в тех или иных видах ресурсов, невозможности достижения цели в указанные сроки и т.д.

Таким образом, реализация программы стратегического развития – это сложный вид деятельности, которым трудно управлять в силу его уникальности и ограниченности ресурсов (в том числе и временных). Для эффективного управления программой стратегического развития необходима разработка системы управления, в которой необходимо агрегировать функции, направленные на организационное обеспечение управленческой и иной деятельности в части исполнения программы. Кроме этого, целесообразно создание на предприятии подразделения, обеспечивающего мониторинг, контроль и анализ исполнения программы.

Литература

1. Слинкова О.К. Практика использования программно-целевого метода в управлении экономикой России / О.К. Слинкова, Р.А. Скачков // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 5. – 385 с.
2. Савчук М.В. Подходы к внедрению ERP-систем на крупных предприятиях / М.В. Савчук, Р.В. Мещеряков // Бизнес-информатика. – 2011. – № 2(16). – С. 63–67.
3. Мещеряков Р.В. Методика оценки рисков при внедрении ERP-систем на предприятиях / Р.В. Мещеряков, М.В. Савчук // Качество. Инновации. Образование. – 2012. – № 8 (87). – С. 61–64.
4. Ехлаков Ю.П. Теоретические основы автоматизированного управления / Ю.П. Ехлаков. – Томск: Том. гос. ун-т систем управления и радиоэлектроники, 2001. – 338 с.

5. Кайль В.Н. Место и роль рисков в современной экономике / В.Н. Кайль // Справочник экономиста. – 2008. – №9. – С. 33–41.
6. Бурков В.Н. Как управлять проектами / В.Н. Бурков, Д.А. Новиков. – М.: Синтег, 1997. – 188 с.
7. Калянов Г.Н. Методы и инструменты моделирования архитектуры предприятия / Г.Н. Калянов // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 5. – С. 79–91.
8. ГОСТ ISO 9000-2011. Межгосударственный стандарт. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь (ISO 9000:2005, IDT) Quality management systems. Fundamentals and vocabulary. – М.: Стандартиформ, 2012.
9. Ехлаков Ю.П. Цветные сети Петри в моделировании социально-экономических систем / Ю.П. Ехлаков, В.Ф. Тарасенко, О.И. Жуковский и др. // Доклады Том. гос. ун-та систем управления и радиоэлектроники. – 2013. – № 3 (29). – С. 83–92.
10. Даве В. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК). 5-е изд. / В. Даве, Д. Кестел. Atlanta: Project Management Institute, 2013. – 614 с.

Гриценко Юрий Борисович

Канд. техн. наук, доцент каф. автоматизации обработки информации ТУСУРа
Тел.: 8-905-990-95-49
Эл. почта: ubg@muma.tusur.ru

Жуковский Олег Игоревич

Канд. техн. наук, доцент каф. автоматизации обработки информации ТУСУРа
Тел.: 8-913-855-47-82
Эл. почта: ol@muma.tusur.ru

Сенченко Павел Васильевич

Канд. техн. наук, доцент каф. автоматизации обработки информации ТУСУРа
Тел.: 8-906-947-82-83
Эл. почта: pvs@tusur.ru

Gritsenko Yu.B., Zhukovsky O.I., Senchenko P.V.

Special aspects of transition to the management by objectives

The article describes a variant of transition to the management by objectives. We propose the procedure and the main stages in development of a strategic program and describe the main activities of a company, which may be declared as a separate strategy.

Keywords: enterprise architecture, governance, strategic development program.