

УДК 338.1
JEL: O1, O31, P2

DOI: 10.18184/2079-4665.2015.6.2.137.142

ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИМИ СТРУКТУРАМИ: ВОЗМОЖНОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ АДАПТАЦИИ К УСЛОВИЯМ ИЗМЕНЯЮЩЕЙСЯ ЭКОНОМИКИ

Виталий Александрович Верников¹

¹ ФГБОУ ВПО Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова

113054, Москва, Стремянный пер., дом 36

Кандидат экономических наук, доцент кафедры «Бухгалтерский учет»

E-mail: vernikov72@mail.ru

Поступила в редакцию: 28.04.2015

Одобрена: 15.05.2015

Аннотация

Предмет / тема. Актуальность данного исследования обусловлена тем, что в настоящее время стратегической целью экономического развития РФ является создание таких условий, которые обеспечат высокие и устойчивые темпы экономического роста страны и ее социально-экономических систем. Одним из эффективных инструментов достижения вышеуказанной цели должны стать процессы внедрения программно-целевого управления в деятельность социально-экономических систем народнохозяйственного комплекса страны, так как они являются ключевым фактором увеличения конкурентных преимуществ, таких как снижение себестоимости, повышение качества, освоение новых рынков, улучшение имиджа страны. В данной статье рассматриваются особенности применения программно-целевого планирования к управлению предприятием, приводится пример внедрения и использования методики «Бережливое производство» на одном из отечественных предприятий с использованием программно-целевого метода.

Цель / задачи. Цель данной статьи заключается в обосновании стратегических приоритетов обеспечения устойчивости экономического роста социально-экономических систем народнохозяйственного комплекса страны.

Методология. Методической основой данной статьи являются сравнительные и экономико-статистические методы анализа.

Результаты. В рамках изложения представленной статьи автором было установлено, что в настоящее время в условиях неопределенности и риска для российского бизнеса на первый план выходят вопросы, которые раньше не были столь актуальны: как должны быть построены бизнес-процессы; какая организационная структура представляется оптимальной; как создать реально функционирующую систему менеджмента качества; что необходимо сделать для уменьшения удельных затрат на единицу продукции без снижения качества самой продукции; каким образом замотивировать сотрудников на достижение поставленных целей. Все перечисленное - это проекции одной и той же задачи - эффективная разработка и реализация намеченной стратегии развития базирующейся на программно-целевом управлении.

Выводы / значимость. Управление предприятиями реального сектора экономики в современных условиях должны основываться на синергизме методических принципов рыночного и государственного регулирования, с усилением использования методов, ориентированных на долгосрочную перспективу. К таковым методам, прежде всего, стоит отнести методы планирования деятельности предприятия. Важность методов планирования неуклонно возрастает, но в современных условиях приобретает новое качественное содержание, которое поэтапно отражает разработку плана целенаправленных действий для обеспечения желаемого состояния предприятия как социально-экономической системы. Это, в свою очередь указывает на необходимость обеспечения нового научного обеспечения технологий, процедур и методик планирования, которые могут быть направлены на обеспечение относительно устойчивого бескризисного развития предприятия.

Практическое применение результатов данной работы позволит совершенствовать процедуры прогнозирования и планирования стратегического развития народнохозяйственного комплекса с учетом современных экономических и социальных тенденций.

Ключевые слова: программа, программно-целевое управление, программно-целевое планирование, бережливое производство, переходная экономика, предприятия народнохозяйственного комплекса, прогнозирование и диагностика.

Для ссылки: Верников В. А. Программно-целевое управление предпринимательскими структурами: возможности и перспективы адаптации к условиям изменяющейся экономики // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2015. № 2(22). С. 137-142. DOI: 10.18184/2079-4665.2015.6.2.137.142

«Бережливое производство», как концептуальная парадигма, направленная на постоянное устранение любых видов потерь в процессе основной и прочих видов деятельности предпринимательских структур, в настоящее время признана наиболее эффективной и оптимальной методикой, предпо-

лагающей наименьший уровень затрат в процессе оптимизации функционирования и развития предприятия, вывода его из кризиса, и повышения конкурентоспособности в глобальном масштабе.

Методология внедрения концепции бережливого производства не предполагает дополнительных

капитальных затрат, но предполагает постоянное изыскание резервов роста производительности предпринимательских структур, а также резервов повышения качества продукции (товаров, работ, услуг). Основная цель использования рассматриваемой концепции бережливого производства заключается в значительном сокращении всех видов непроизводительных затрат и расходов, времени производственного цикла и дефектности готовой (произведенной) продукции.

Наилучшей формой решения задачи внедрения и использования методики «Бережливое производство» для повышения конкурентоспособности отечественных предпринимательских структур представляется реализация программы, скоординированной с соответствующими программами интеграции научно-технических разработок и производства. Это может стать решающим фактором перехода деятельности отечественных предприятий, в первую очередь наукоемкого машиностроения, на новый уровень развития.

Как показывает практика внедрения концепции бережливого производства, при минимальном уровне дополнительных вложений предприятия могут получить следующие показательные результаты: снижение времени производственного цикла (не менее чем на 25%), рост производительности труда (не менее чем на 35%), рост качества и соответственно снижение дефектности продукции (не менее чем на 40–50%). Кроме этого предприятия, использующие концепцию бережливого производства, могут обеспечить высвобождение производственных площадей под новые проекты (до 50%) и сокращение времени реализации проектных решений (не менее чем на 10%) [3].

В сложившихся современных условиях ведения хозяйственной деятельности наиболее важным является использования принципов и подходов к планированию на основе программно-целевых методов. Использование программно-целевых методов позволяет обеспечить, прежде всего, стабильность организационного социально-психологического климата при формировании адаптивных механизмов, направленных на обеспечение реализации комплексных программ развития предприятий. Использование программно-целевых методов обеспечивает качественную итерацию организационно-производственных отношений в процессе многоактного взаимодействия руководства предприятия и основного персонала. Эффективное использование программно-целевого планирования реализуется за счет использования в системе управления специальных блоков, имеющих особое назначение в процессе управления предприятием на основе концепции бережливого производства:

- блоки диагностики и выработки целей, обеспечивающие выявление и оценку проблем, целей и подцелей развития и повышение эффективности производства в целом и по каждому тематическому направлению;
- блок распределения ресурсов по сбалансированному распределению между ними материальных и финансовых ресурсов;
- блок разработки прогнозов, планов и комплексных программ.

Основные элементы программно-целевого планирования развития и повышения эффективности производства представлены в табл. 1.

Таблица 1

Основные элементы программно-целевого планирования развития и повышения эффективности производства [2, с. 77–80]

Блок	Основное назначение	Ответственные исполнители
Прогнозирования и диагностики	Прогнозирование направлений научно-технического и организационного развития производства	НТОПП, НИО
Выработки целей	Выявление, формирование, оценка (по направлениям), основных и промежуточных целей	НИО, МО, лаборатория
Распределения ресурсов	Распределение ресурсов между тематическими направлениями и программами	Руководство НИО, ППО, главные конструкторы
Разработки перспективных планов и программ	Технико-экономическое обоснование и разработка, корректировка комплексных планов	НТОПП, НИО, ППО

НТОПП – научно-технический отдел прогнозирования и технического планирования; МО – маркетинговый отдел; ППО – планово-производственный отдел; НИО – научно-исследовательский отдел

Программно-целевое управление осуществляется интерактивно: выявляются и анализируются проблемы, формируется дерево целей, разрабатывается адекватная исполняющая программа, создается механизм ее реализации, проектируется

система последующего мониторинга, производится ее оценка и корректировка после осуществления мониторинга. В этой связи совершенствование планирования заключается в обеспечении решающего влияния плана:

- на формирование прогрессивной структуры производства и управления;
- развитие производства на основе планомерного ускорения НТП;
- повышение уровня организации плановой работы;
- укрепление взаимосвязи прогнозирования, перспективного и текущего планирования;
- совершенствование системы плановых показателей и укрепление ее воздействия на рациональное использование ресурсов;
- усиление заинтересованности предприятий в наиболее полном использовании имеющихся резервов.

При таком его понимании центр тяжести в планировании перемещается на формирование программы действий. Тем самым программный разрез плана представляется как совокупное описание каждой из программ в терминах и показателях основных разделов плана предприятия, которые отражают все элементы и аспекты социально-экономического и организационно-технического развития. Повышение эффективности деятельности промышленного комплекса на основе внедрения современных методов организации производства, в числе которых инструменты бережливого производства, может быть достигнуто посредством реализации соответствующей целевой программы, предусматривающей комплекс мероприятий, направленных на внедрение предприятиями инструментов бережливого производства (рис. 1).

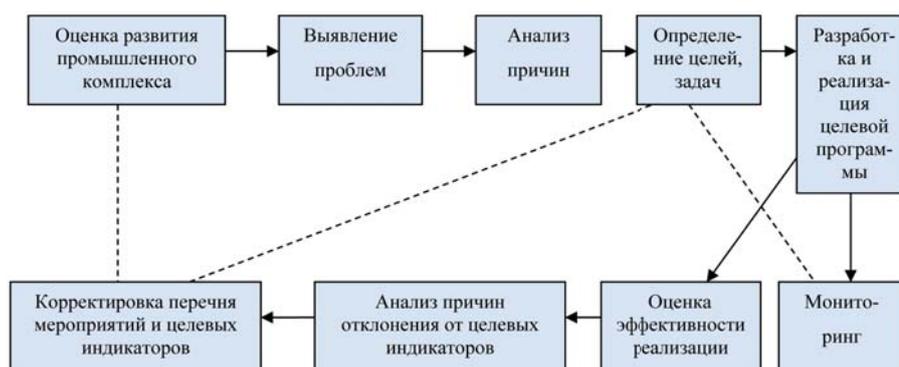


Рис. 1. Схема разработки и реализации целевой программы внедрения инструментов бережливого производства на промышленных предприятиях

Приоритетная цель реализации обозначенной программы заключается в формировании в рамках региона новой формации производственных систем, ориентированных на непрерывное совершенствование производственного процесса, техники и технологий, а также повышение качества выпускаемой продукции. На примере ОАО «Территориальная Генерирующая Компания № 1» рассмотрим приме-

нение программно-целевого управления для внедрения методики «Бережливое производство».

Анализ деятельности ОАО «ТГК-1» можно провести с использованием матрицы SWOT (табл. 2).

Дерево целей ОАО «ТГК-1» на 2015 год представлено на рис. 2.

Показатели, которые необходимо достигнуть в 2015 г. представлены в табл. 3.

Основными стадиями внедрения бережливого производства являются:

- диагностика объекта (выявление потерь);
- обучение персоналом принципам бережливого производства;
- разработка плана внедрения;
- внедрение инструментов;
- поддержка изменений [4].

При наличии предварительно сформированного набора согласованных во времени программных действий облегчается последующее установление адресной структуры целереализующей системы в увязке с конкретными исполнительными отраслевыми, региональными органами, хозяйствующими субъектами, организациями и лицами. Ведь чаще всего с реализацией программно-функционального мероприятия (целевой задачи) связаны многие исполнители, каждый из которых выполняет определенное программное задание, поручение.

В свете высказанного, программно-целевому ме-

тоду свойственны следующие укрупненные процедуры формирования системы функциональных мероприятий и адресных поручений по решению программной проблемы:

- в соответствии с развернутой системой целей и задач определение полного круга функций, которые должны быть осуществлены в интересах решения целевых задач;

- установление мероприятий функциональной природы, обеспечивающих достижение поставленных целей за счет реализации всего круга необходимых программных функций, действий;
- анализ спектра взаимозаменяемых мероприятий с позиций выявления совокупности наиболее прогрессивных и эффективных (в свете предвидимых затрат ресурсов и времени на их осуществление);

SWOT-анализ деятельности ОАО «ТГК-1»

Сильные стороны	Слабые стороны
С1. Стратегическим инвестором ТГК-1 является ОАО «Газпром», который обладает сильными лоббистскими позициями С2. Эффективная система управления по единым корпоративным стандартам С3. Ценовое преимущество ТЭЦ в области комбинированной выработки по сравнению с ГРЭС С4. Большая доля выработки ГЭС в общем объеме производства + маневренность ГЭС С5. Возможность экспорта ЭЭ С6. Является стратегическим поставщиком тепловой энергии в регионах нахождения С7. Высокий профессионализм персонала и развитая мотивация С8. Развита производственная диверсификация	СС1. Реализация дорогостоящей обязанности инвестиционной программы СС2. Высокий уровень долговой нагрузки СС3. Сильные конкуренты в ЭЭ отрасли СС4. Достаточно низкий коэффициент использования установленной электрической мощности СС5. Часть технической инфраструктуры выработала свой ресурс СС6. Большой расход удельного топлива на отдельных станциях
Возможности	Угрозы
В1. Либерализация цен на ЭЭ В2. Регион присутствия ОАО «ТГК-1» характеризуется растущим промышленным потенциалом В3. Постоянный неэластичный спрос на электроэнергию В4. ОАО «Газпром» имеет высокие шансы добиться корректировки инвестиционной программы В5. Потенциал развития экспортной торговли В6. Внедрение принципов бережливого производства	У1. Температурный фактор У2. Гидрологическая обстановка в регионах деятельности компании У3. Выход на ОРЭМ новых мощностей конкурентов У4. Предусмотренная в законодательстве РФ схема предпоставки тепловой и ЭЭ с последующей ее оплатой У5. Невозможность прекращения поставки тепловой энергии в период отопительного сезона У6. Рост цен на топливо У7. Компания является российским юридическим лицом – налогоплательщиком, не использующим для оптимизации налогообложения офшоры

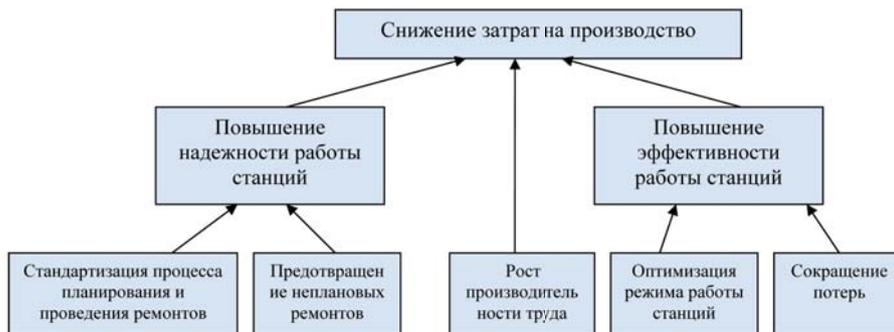


Рис. 2. Дерево целей ОАО «ТГК-1» на 2015 год [4]

- согласование мероприятий во времени и пространстве, построение системы целереализующих мер, обеспечивающих достижение программных целей, решение целевых задач программы;
- установление круга исполнителей в соответствии с содержанием функциональных целереализующих мероприятий;
- разработка адресных поручений исполнителям или выработка механизмов самоуправления, действие которых обеспечивает выполнение исполнителями программных функций.

Программно-целевому методу свойственны также некоторые особенности планирования ресурсного обеспечения. Прежде всего, имеется в виду присущий этому методу принцип целевого распределения ресурсов, согласно которому потребности в ресурсах определяются, а сами ресурсы выделяются в соответствии с целереализующими мероприятиями, т.е. в непосредственной увязке с целями [1, с. 66–71]

Таким образом, можно сделать следующие выводы. Один из ключевых факторов, препятствующих достижению долгосрочной конкурентоспособности российских предприятий в рамках национального и международного рынков, – высокий уровень износа основных производственных средств. В этой связи возможно включение в перечень механизмов обеспечения повышения эффективности промышленного предприятия выплаты «утилизационной премии», направленной на стимулирование перманентной актуализации уровня технического оснащения субъ-

Таблица 3

Показатели, которые необходимо достигнуть в 2015 г.

№ п/п	Наименование показателя	Значение по итогам 2015 г., %
1	Экономия топлива на тепловых станциях	1–3
2	Снижение расхода электроэнергии на собственные нужды станций	10
3	Темп роста производительности труда (к соответствующему периоду прошлого года)	5–10
4	Повышение рентабельности производства	10
5	Снижение потребности в инвестициях	10
6	Сокращение сроков реализации инвестпроектов	10–15
7	Повышение надежности работы станций	5
8	Обучение персонала принципам БП	70
9	Высвобождение площадей	10
10	Сокращение запасов	20

ектами предпринимательской деятельности. С учетом того, что ключевая цель внедрения принципов бережливого производства заключается в повышении эффективности деятельности хозяйствующих субъектов, оценка деятельности промышленного предприятия должна осуществляться на основе показателей, отражающих итоги деятельности предприятия. К таковым относятся: прибыль, уровень рентабельности производства, производительность труда, запасы продукции на складе, комплектующих и материалов, незавершенного производства, а также снижение уровня произведенной бракованной продукции, фондоотдача.

Список литературы

1. *Абатуров О.И.* Программно-целевой метод управления как инструмент рыночной экономики // *Власть и управление на Востоке России.* 2007. № 4. С. 66–71.
2. Концепция целевой программы «Реализация проекта «Бережливое производство» в Республике Татарстан на 2011–2013 годы». Режим доступа: http://www.up-pro.ru/journal/berezhlivee/konceptija_celevoj_programmy_realizacija.html
3. Разработка мероприятий по внедрению бережливого производства на примере ОАО «ТГК-1». Режим доступа: http://www.leanforum.ru/content/files/library/lean_tgk1.pdf
4. *Дудин М.Н., Лясников Н.В., Похощев В.А., Толмачев О.М.* Формирование устойчивости предпринимательских структур в условиях трансформации конкурентной среды. Монография / под ред. В.С. Балабанова. М.: Элит, 2013. 280 с.
5. *Дудин М.Н., Лясников Н.В., Егорушкин П.А., Сафин Ф.М.* Инновационный форсайт как инструмент конкурентоспособного развития предпринимательских структур. Монография. М.: Издательский дом «Наука», 2013. 216 с.
6. *Ивантер В.В., Порфирьев Б.Н.* Новая экономическая политика: важнейшие императивы финансовой политики современной России // *Экономика и управление.* 2014. № 2. С. 6–11.
7. *Ильичев А.В.* Основы анализа эффективности и рисков целевых программ. Истоки, формализация, реализация. М.: Научный мир, 2009. 306 с.
8. *Кульба В.В., Ковалевский С.С.* Управление и контроль реализации социально-экономических целевых программ: монография. М.: Либроком, 2009. 400 с.
9. *Максимец Н.В., Шакирова Г.Р.* Теоретические и методические основы программно-целевого управления // *Российское предпринимательство.* 2012. № 21. С. 32–36.
10. *Чернявский Д.А.* Программно-целевой подход в развитии региональных инновационных систем // *Креативная экономика.* 2010. № 8. С. 9–15.
11. *Dudin M.N., Lysanikov N.V., Egorushkin A.P.* Innovative environment forming as the most important condition of implementation of efficient innovations in the industrial entrepreneurship sphere // *European Researcher.* 2012. Vol. (33), № 11-1, P. 1868–1872.
12. *Dudin M.N., Lysanikov N.V., Horikov Yu.V.* Brain factor and its stating rolle in enterprises' competitive recovery // *European Researcher.* 2013. Vol. 38, no. 1-1, pp. 15–19.

Abstract

The subject / topic. *The relevance of this study is due to the fact that the current strategic goal of Economic Development is to create conditions that will ensure high and stable economic growth of the country and its socio-economic systems. One of the most effective tools for achieving the above goal should be the process of implementation-oriented management in the social and economic systems of the national economy, as they are a key factor in increasing the competitive advantages such as cost reduction, quality improvement, development of new markets, improve the country's image. This article discusses the features of the application program and target planning to company management, is an example of implementing and using techniques "Lean Production" in one of the domestic enterprises using program-target method.*

The purpose / objectives. *The purpose of this article is to justify the strategic priorities of sustainable economic growth and social and economic systems of the national economy.*

Methodology. *Methodological basis of this article are the comparative and economic-statistical methods of analysis.*

The Results. *As part of the presentation of the article the author has been found that in the current climate of uncertainty and risk for Russian business to the fore issues that previously were not so relevant: how to be built business processes; which represent the optimal organizational structure; how to create a functioning system of quality management; what must be done to reduce the unit costs of production without compromising the quality of the products; how to motivate employees to achieve their goals. All of the above - it is the projection of the same problem - the effective development and implementation of the planned development strategy based on Management by Objectives.*

Conclusions / significance. *Management of enterprises in the real sector of the economy in modern conditions should be based on synergies methodological principles of market and state regulation, with increased use of methods focused on the long term. By such methods, in particular, should include the methods of business planning. The importance of planning methods has increased steadily, but in modern conditions gets a new quality content that reflects the phased development plan targeted action to ensure that the desired state of the enterprise as a socio-economic system. This in turn points to the need to ensure that new scientific technologies, procedures and techniques of planning, which can be designed to ensure a relatively stable crisis-free development of the enterprise.*

The practical application *of the results of this work will improve procedures for forecasting and planning the strategic development of an economic complex in view of the current economic and social trends.*

Keywords: *software, firmware, goal management, software-oriented planning, lean production. transition economy, enterprises economic complex, prediction and diagnosis.*

Correspondence: *Vernikov Vitalii A., Plekhanov Russian University of Economics (36, Stremyanny, Moscow, 113054), Russian Federation, vernikov72@mail.ru*

Reference: *Vernikov V. A. Program goals management of the entities: opportunities and prospects of adaptation to conditions of the transitional economy. M.I.R. (Modernization. Innovation. Research), 2015, no. 2 (22), pp. 137–142. DOI: 10.18184/2079-4665.2015.6.2.137.142*

References

1. Abaturov O.I. Programmno-celevoj metod upravleniya kak instrument rynochnoj jekonomiki [Target-oriented management method as an instrument of the market economy]. *Vlast' i upravlenie na Vostoke Rossii = Power and control in Eastern Russia*, 2007, no. 4, pp. 66–71 (In Russ.).
2. Konceptija celevoj programmy «Realizacija proekta «Berezhlivoe proizvodstvo» v Respublike Tatarstan na 2011–2013 gody» [The concept of the target program «The project» Lean Production «in the Republic of Tatarstan for 2011–2013 years»]. Access: http://www.up-pro.ru/journal/berezhlivoe/konceptija_celevoj_programmy_realizacija.html (In Russ.).
3. Razrabotka meroprijatij po vnedreniju berezhlivogo proizvodstva na primere OAO «TGK-1». [Development of measures for the implementation of lean production on the example of JSC «TGC-1»]. Access: http://www.leanforum.ru/content/files/library/lean_tgk1.pdf (In Russ.).
4. Dudin M.N., Ljasnikov N.V., Pohvoshhev V.A., Tolmachev O.M. Formirovanie ustojchivosti predprinimatel'skih struktur v uslovijah transformacii konkurentnoj sredy. [Formation stability of enterprise structures in the transformation of the competitive environment]. Monograph / Ed. VS Balabanov. M.: Publisher of «Elite», 2013 (In Russ.).
5. Dudin M.N., Ljasnikov N.V., Egorushkin P.A., Safin F.M. Innovacionnyj forsajt kak instrument konkurentosposobnogo razvitija predprinimatel'skih struktur. [Innovation Foresight as a tool for competitive development of business structures]. Monografija. M.: Izdatel'skij dom «Nauka», 2013 (In Russ.).
6. Ivanter V.V., Porfir'ev B.N. Novaya ekonomicheskaya politika: vazhnejšie imperativy finansovoi politiki sovremennoi Rossii [The Russian Federation's New Economic Policy: Major Policy Imperatives Affecting Its Financial Growth (Article III)]. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*, 2014, no. 2, pp. 6–11 (In Russ.).
7. Il'ichev A.V. Osnovy analiza effektivnosti i riskov tselevykh programm. Istoki, formalizatsiya, realizatsiya [Bases of the analysis of efficiency and risks of target programs. Sources, formalization, realization]. Moscow: Nauchnyi mir Publ., 2009.
8. Kul'ba V.V., Kovalevskii S.S. Upravlenie i kontrol' realizatsii sotsial'no-ekonomicheskikh tselevykh programm: monografiya [Management and control of implementation of social and economic target programs: monograph]. Moscow: Librokom Publ., 2009 (In Russ.).
9. Maksimets N.V., Shakirova G.R. Teoreticheskie i metodicheskie osnovy programmno-tselevogo upravleniya [Theoretical and Methodical Base of the Special-Purpose Programs Management]. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo = Journal of Russian Entrepreneurship*, 2012, no. 21, pp. 32–36 (In Russ.).
10. Chernyavskii D.A. Programmno-tselevoi podkhod v razvitii regional'nykh innovatsionnykh sistem [Program-target approach in the development of regional innovative systems]. *Kreativnaya ekonomika = Journal of Creative Economy*, 2010, no. 8, pp. 9–15 (In Russ.).
11. Dudin M.N., Ljasnikov N.V., Egorushkin A.P. Innovacionnaja sreda formirovaniya kak vazhnejšee uslovie realizacii jeffektivnykh innovacij v sfere promyshlennogo predprinimatel'stva [Innovative environment forming as the most important condition of implementation of efficient innovations in the industrial entrepreneurship sphere]. *Evropejskij issledovatel' = European Researcher*, 2012, vol. (33), no. 11-1, pp. 1868–1872.
12. Dudin M.N., Ljasnikov N.V., Horikov Yu.V. Intellektual'nyj faktor i konstatirujushhaja rol' v obespechenii konkurentosposobnosti predprinimatel'skih struktur [Brain factor and its stating role in enterprises' competitive recovery]. *Evropejskij issledovatel' = European Researcher*, 2013, vol. 38, no. 1-1, pp. 15–19.