

УДК 360.01.08.03

Українець А.І.

*асистент кафедри менеджменту організацій
Національного університету «Львівська політехніка»***СПОСОБИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦІЛЮВИХ КОМПЛЕКСНИХ ПРОГРАМ
ЯК ІНСТРУМЕНТ МОДЕРНІЗАЦІЇ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ****THE METHODS OF OBJECT-ORIENTED COMPLEX PROGRAMS
IMPLEMENTATION AS INSTRUMENT
OF MACHINE-BUILDING ENTERPRISES MODERNIZATION****АНОТАЦІЯ**

У статті розглянуто програмно-цільове управління як інструмент системної модернізації вітчизняних машинобудівних підприємств, подано основні переваги, завдання та труднощі його застосування. Запропоновано способи впровадження цільових комплексних програм на підприємстві відповідно до механізму залучення й ролей учасників. Обґрунтовано необхідність формування процесів модернізації, які мають чітке цільове спрямування, забезпечують залучення всіх підрозділів, що беруть участь у реалізації заходів цільової програми.

Ключові слова: цільові комплексні програми, програмно-цільове управління, модернізація підприємства.

АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрено программно-целевое управление как инструмент системной модернизации отечественных машиностроительных предприятий, приведены основные преимущества, задачи и трудности его применения. Предложены способы внедрения целевых программ на предприятии в соответствии с механизмом привлечения и ролей участников. Обоснована необходимость формирования процессов модернизации, которые имеют четкое целевое назначение, обеспечивают привлечение всех подразделений, участвующих в реализации мероприятий целевой программы.

Ключевые слова: целевые комплексные программы, программно-целевое управление, модернизация предприятия.

ANNOTATION

The article reviews object-oriented management, as instrument of domestic enterprises systematic modernization, provides the main preferences, objectives and difficulties of its application. The methods of object-oriented complex program implementation in enterprises, according to mechanism of engagement and roles of participants have been suggested. The necessity of forming enterprises modernization processes which has a clear dedicated objective and ensures participation of all departments taking part in implementation of measures has been grouted.

Keywords: object-oriented complex program, object-oriented management, enterprise modernization.

Постановка проблеми. Одним із основних завдань удосконалення вітчизняних машинобудівних підприємств є виділення найперспективніших напрямів їх модернізації та зосередження саме на вирішенні основних проблем у цих напрямках. Тому процеси модернізації повинні мати чітке цільове спрямування, забезпечувати залучення до процесу всіх підрозділів, які будуть брати участь у реалізації заходів. Цих цілей можна досягти завдяки використанню програмно-цільового управління, проте його застосування зазвичай пов'язується з директивним управлінням, у якому основна роль у постановці цілей належить вищому керівництву й небагатьом спеціалістам. Також часто зустрічаються

твердження, що цільові комплексні програми застосовуються лише за умови повного фінансового забезпечення, якого вітчизняним машинобудівним підприємствам не вистачає. Попри те, підприємства в повсякденній практиці намагаються застосовувати в діяльності гнучкі способи організації своєї діяльності, досягати швидкої адаптації до мінливих умов господарювання, а такий підхід розуміється як протилежний до програмно-цільового. Отже, метод управління, який може забезпечити доволі швидкі темпи проведення заходів модернізації, застосовується малоефективно або не застосовується взагалі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вітчизняні науковці В.І. Захарченко, Н.М. Корсікова, М.М. Меркулов [1] розглядають метод програмно-цільового управління в контексті планування інноваційної діяльності підприємства. Ними описані особливості програми, порівняно зі звичайним планом підприємства, підпорядкування елементів цільової програми, послідовність розробки цільової програми тощо.

І.Є. Нікуліна, Д.С. Луков, Б.С. Мозголін [2] вивчали сучасні особливості програмно-цільового управління організацією в розрізі основних етапів здійснення процесу управління, проаналізували переваги та труднощі, з якими пов'язане програмно-цільове управління.

С.Н. Писарюк [3] обґрунтував доцільність використання програмно-цільового управління для вирішення проблем пошуку методів і засобів адаптивного управління економічною ефективністю підприємницькою діяльністю.

Й.М. Петрович [4; 5, с. 235] зробив суттєвий внесок у вирішення проблем прискорення модернізації вітчизняних підприємств, планування поліпшення використання виробничих потужностей підприємства, формування організаційно-економічного механізму розвитку підприємства з допомогою програмно-цільового управління тощо.

Серед основних переваг програмно-цільового управління більшість науковців виділяють такі:

- чітко окреслені терміни виконання програмних заходів;
- прискорення інноваційних процесів та освоєння виробництва нових виробів;

- визначені обсяги необхідних інвестицій і джерела їх отримання;
- сформоване належне кадрове забезпечення виконання програми;
- узгодженість цілей, завдань і часових інтервалів їх виконання учасниками програми різних рівнів управління;
- установа пріоритетів досягнення програмних цілей;
- обґрунтування оптимальних варіантів ресурсного забезпечення заходів;
- орієнтація діяльності підприємства на майбутнє вирішення завдань.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Проте недостатньо уваги приділено проблемі розробки та впровадження цільових комплексних програм на підприємстві.

Мета статті. Метою дослідження є таке: відповідно до механізму залучення та ролей учасників цільових комплексних програм машинобудівних підприємств, сформулювати способи їх упровадження й конкретизувати можливі причини, які визначають доцільність застосування таких способів.

Виклад основного матеріалу. Проаналізуємо обсяги реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) українськими підприємствами машинобудування у 2011–2014 рр. (див. таблицю 1). Отже, зменшення обсягів реалізації продукції машинобудування у 2014 р., порівняно з 2013 р., – 12,4%, натомість частка галузі у структурі реалізованої промислової продукції за даними 2014 р. становила 7,9% [6]. Видається, що навіть ці негативні тенденції на фоні руйнівних впливів макроекономічного характеру минулого року свідчать про доволі високий рівень стійкості вітчизняних виробників і самовіддачі багатьох машинобудівників.

Однією з найважливіших проблем машинобудування на сьогодні є кардинальні зміни коопераційних зв'язків із Росією, адже обсяг експорту України до РФ оцінюється на рівні 32% випущеної продукції [7]. Необхідно проводити пошук можливостей і створення привабливих умов для спільних підприємств між українськими та міжнародними компаніями з метою залучення прямих іноземних інвестицій. Наприклад, у Львівській області залучення прямих закордонних інвестицій уже на сьогодні

ні характеризується доволі позитивними тенденціями. Агентство сприяння інвестиційному розвитку Львівщини¹ серед першочергових завдань залучення інвестицій відзначає такі [8]:

- розробка індивідуальних «дорожніх карт» для інвестиційного проекту;
- залучення професійних консультантів, від етапу підготовки інвестування до етапів реалізації проекту;
- залучення до пошуку інвесторів і розробка інвестиційних проектів фахівців різних суб'єктів бізнес-інфраструктури регіону (юридичних, консалтингових, бухгалтерських тощо);
- активний пошук можливостей налагодження ділових контактів із органами місцевої влади.

Зазначенні вище аспекти розвитку галузі стосуються експортної діяльності підприємств і є лиш одними з великої множини факторів, що визначають необхідність проведення системної модернізації вітчизняних машинобудівних підприємств. Це завдання може бути досягнуте з допомогою програмно-цільового методу управління, що на рівні підприємств буде ефективним завданням для вирішення таких завдань модернізації:

- прискорений розвиток тих напрямів діяльності підприємства, які є найважливішими для підвищення рівня конкурентоспроможності;
- цільова комплексна програма як розвиток стратегічних напрямів розвитку на тривалу перспективу й обґрунтування доцільності інвестицій у діяльність підприємства;
- покращення використання наявних на підприємстві резервів виробничого, технологічного, фінансового та інтелектуального потенціалу;
- як підґрунтя для розробки інвестиційного проекту й забезпечення ефективної взаємодії різних проектів;
- інструмент забезпечення ефективної участі в цільових комплексних програмах регіонального та національного рівнів.

Упровадження цільових комплексних програм пов'язане з виникненням багатьох труднощів, які необхідно враховувати, обираючи способи і формуючи механізм їх упровадження, а саме [1; 2; 3; 9; 10]:

Таблиця 1

Обсяги реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) підприємствами машинобудування в Україні за 2011-2014 роки

Показник	2011 рік		2012 рік		2013 рік		2014 рік		Відносне відхилення, %	
	млн. грн	%	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%	2013 р. від 2012 р.	2014 р. від 2013 р.
Промисловість	1 331 887	100	1 400 680	100	1 354 130	100	1 186 013	100	-3,3	-12,4
Машинобудування	133 469	10	143 533	10,2	117 301	8,7	93 986	7,9	-18,3	-19,9

¹ Invest in Lviv Region Львівський регіональний центр з інвестицій та розвитку.

- необхідна висока моральна та професійна підготовленість, рідше позиція керівників вищого рівня;
- керівники середнього й нижчого рівнів можуть не мати необхідної кваліфікації та міжособистісних взаємодій, таких як навчання, консультація, а також передавання й отримання інформації на основі зворотного зв'язку;
- у діяльності працівників, які будуть залучені, виникає додаткова робота;
- часто виникає необхідність формування спільних груп фахівців;
- забезпечення тісної взаємодії розробників і виробництва;
- досягнення необхідного рівня еластичності організаційно-економічного механізму управління програмою, відповідно, зміни технології виробництва, обсягів завантаженості обладнання тощо;
- залучення найбільш кваліфікованих співробітників;
- непорозуміння та спотворення концепції, якщо програми використовуються як «батіг» для посилення контролю над підлеглими, що, у свою чергу, призводить до спотворення концепції програми;

- залучені до управлінської функції працівники чинять опір реалізації програми, оскільки це збільшує обсяг їх канцелярської роботи;
- посилення дефіциту часу, необхідність раціональніше та чіткіше підходити до визначення власних цілей і встановлення пріоритетів у роботі.

Отже, важливим завданням для підприємств є застосування адекватної моделі розробки й упровадження програмно-цільового управління та активна підтримка управлінців і виконавців. Наведемо коротку характеристику пропонованих способів упровадження цільових комплексних програм на машинобудівних підприємствах, відповідно до механізму залучення та ролей учасників [11, с. 134].

1. Зверху-вниз. Керівник програми (підприємства) приймає рішення щодо основних цілей програми й деталізує для всіх підрозділів (окремих виконавців), які будуть задіяні у її реалізації. Виконавці в низхідному порядку формують перелік робіт, що мають бути виконані відповідно до основних цілей.

2. Знизу-вверх. Розробка програми може починатись на будь-якому рівні, нижчому за верхній (керівники відділів, спеціалісти, робітники).

Таблиця 2

Переваги й ризики способів упровадження цільових комплексних програм на машинобудівних підприємствах, відповідно до механізму залучення та ролей учасників

Спосіб	Переваги	Ризики
1. Зверху-вниз	- підвищується підтримка програми керівництвом; - високий рівень розуміння апаратом управління завдань програми; - спрощується формування основних цілей, учасників у межах програми.	- жорстка регламентація робіт, яка спроможна погіршити творчу ініціативу керівників нижчого рівня; - завдання учасників формуються під тиском керівництва, а не прийняті добровільно.
2. Знизу-вверх	- швидше виявляються труднощі впровадження; - підвищується творча ініціатива працівників; - більша ймовірність виявлення потенціалів інтелектуального, інноваційного та організаційно-технічного характеру.	- виконання зайвих робіт через зменшення контролю керівництвом; - можливі конфлікти інтересів між учасниками; - невідповідність розроблених у програмі заходів стратегічним цілям підприємства.
3. У межах суміжних відділів	- висока ймовірність досягнення узгодженості у спільних роботах; - ефективний обмін досвідом працівників різних відділів; - ефективна координація за ходом робіт щодо досягнення цілей компетентним управлінцем.	- складнощі зі створенням відкритої, невимушеної атмосфери під час обговорень у присутності керівників суміжних відділів; - зниження ефективності робіт через виникнення конфліктів між працівниками суміжних відділів.
4. Добровільна участь	- підвищується зацікавленість учасників і покращується розуміння основних положень програми; - більш прозоре формування колективу учасників програми; - формування творчої атмосфери ініціативних учасників.	- нерозуміння учасниками основних проблем, із якими доведеться зустрітись у ході реалізації завдань; - проблеми з порозумінням працівників, які мали незначний досвід (або не мали його взагалі); - участь працівників, досвіду та професіоналізму яких недостатньо для вирішення завдань (хоча ініціативних).
5. За допомогою інших навчальних програм	- учасники поступово освоюють процес постановки цілей, здобувають досвід і знайомляться з принципами цільового управління; - високий рівень обізнаності в теоретичному підґрунті цільового управління, що покращує конструктивність прийняття рішень.	- збільшення термінів реалізації цільової програми; - недостатність мотивації учасників навчальних програм, якщо зв'язок з основними цілями підприємства не є очевидним; - труднощі взаємодії, пов'язані з різним професійним рівнем учасників навчальних програм.

Керівник програми (або керівник підпрограми) розробляє систему цілей і робіт, які розглядаються й корегуються вищим керівництвом.

3. У межах суміжних відділів. Керівники відділів, відповідно до основних цілей програми і підприємства, формують цілі відділів. Проводяться робочі наради з керівниками, спеціалістами та робітниками суміжних відділів (тобто взаємопов'язаних відповідно до основних цілей програми), після яких уточнюються цілі й роботи з їх досягнення відповідними учасниками.

4. Добровільна участь. Керівники середнього рівня, спеціалісти та робітники добровільно перебирають на себе ту чи іншу відповідальність у межах програми, яка узгоджується з керівниками їхніх відділів і керівником програми.

5. З допомогою інших навчальних програм. Такими програмами можуть бути розвиток навиків управління, управління виробництвом, організація праці (курси, семінари, тренінги, зустрічі). Учасникам дається роз'яснення основних положень цільового управління, правила формулювання особистих цілей, самоорганізації та трудової дисципліни тощо.

Переваги й ризики, а також можливі причини, які визначають доцільність застосування способів упровадження цільових комплексних програм на машинобудівних підприємствах, відповідно до механізму залучення та ролей учасників, подано в таблицях 2 і 3.

Висновки. Отже, застосування найбільш доцільного способу впровадження цільових комплексних програм на машинобудівних підприємствах, відповідно до механізму залучення та ролей учасників, сприятиме подоланню важливої проблеми: виділення найперспективніших напрямів модернізації та зосередження на вирішенні основних проблем. Отже, процеси модернізації матимуть чітке цільове спрямування, забезпечуватимуть залучення до процесу всіх підрозділів, які беруть участь у реалізації заходів. Використання програмно-цільового управління в найефективніший спосіб дасть змогу уникнути недоліків директивного підходу управлінням, коли працівників ставлять у вузькі межі, а основна роль у постановці цілей належить вищому керівництву й небагатьом спеціалістам.

Окрім того, можна досягти більшої гнучкості щодо ресурсного забезпечення в умовах браку коштів і технологічного відставання обладнання. Отже, підприємства зможуть застосовувати більш гнучкі способи організації дослідницьких, виробничих, організаційних, фінансових, навчальних та інших процесів, досягати швидкої адаптації до мінливих умов господарювання.

Перспективними напрямками подальших досліджень можуть бути такі: 1) відповідно до кожного із способів упровадження цільових комплексних програм на машинобудівних підприємствах, конкретизувати механізми їх ре-

Таблиця 3

Можливі причини, які визначають доцільність застосування способів упровадження цільових комплексних програм на машинобудівних підприємствах

Спосіб	Можливі причини, які визначають доцільність застосування
1. Зверху-вниз	- є грамотні фахівці-управлінці вищої ланки, які добре орієнтуються у відповідній проблемі й можливостях підприємства в її вирішенні; - однією з основних вимог до програми є максимально швидке виконання поставлених завдань; - на підприємстві склалась система управління, у якій основні рішення приймаються на рівні вищого керівництва.
2. Знизу-вверх	- потрібно виявити можливості підвищення ефективності використання наявних ресурсів підприємства; - є грамотні керівники та спеціалісти середньої ланки, які спроможні виявити потенціали розвитку підприємства; - важливішим завданням є системне дослідження потенціалу підприємства, а не швидкість упровадження; - потрібно досягти узгодженості між працівниками, які братимуть участь уже з перших етапів розробки програми.
3. У межах суміжних відділів	- програма передбачає тісну взаємодію кількох відділів; - ефективні рішення приймаються на стику діяльності відділів; - необхідно вирішувати складні завдання, які потребують тісної співпраці працівників і управлінців суміжних відділів.
4. Добровільна участь	- є управлінці, які поєднують професіоналізм, організаторські здібності, користуються підтримкою працівників; - ініціативні працівники, згуртованість, творча ініціатива; - для вирішення поставлених завдань потрібен творчий підхід і командна робота; - підприємство не в змозі виділяти додаткові кошти на мотивацію працівників у межах програми.
5. За допомогою інших навчальних програм	- працівники погано підготовлені до виконання завдань, які передбачені у програмі; - підприємству потрібно пройти відповідну підготовку, підвищення професійного рівня працівників; - на підприємстві є спеціалісти, які можуть проводити навчальні програми; - програма передбачатиме тісну взаємодію підприємства з іншими організаціями (підприємствами, установами, фондами), що зумовлює необхідність роз'яснення нових механізмів функціонування.

алізації та ролі виконавців; 2) обґрунтувати доцільність застосування того чи іншого запропонованого способу на прикладі конкретних машинобудівних підприємств.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Захарченко В.І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки : [навч. посіб.] / В.І. Захарченко, Н.М. Корсікова, М.М. Меркулов. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 448 с.
2. Никулина И.Е. Современные особенности целевого управления организацией / И.Е. Никулина, Д.С. Луков, Б.С. Мозголин // Известия Томского политехнического университета. 2006. – Т. 309. – № 3. – С. 190–193.
3. Писарюк С.Н. Адаптивное программно-целевое управление экономической эффективностью предпринимательской деятельностью предприятия / С.Н. Писарюк // Вісник Хмельницького національного університету – 2011. – № 2. – Т. 2. – С. 103–107.
4. Петрович Й.М. Організаційно-економічні передумови модернізації промислових підприємств / Й.М. Петрович // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : [збірник наукових праць] / відповідальний редактор О.Є. Кузьмін. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2011. – С. 310–314. – (Вісник / Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України, Національний університет «Львівська політехніка», № 720).
5. Петрович Й.М. Управління діяльністю організаційно-виробничих систем : [навч. посіб.] / Й.М. Петрович. – К. : Знання, 2013. – 510 с.
6. Інформаційно-аналітичний портал статистики Львівської області [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://lv.ukrstat.gov.ua>.
7. Сектор машинобудування в Україні: стратегічні альтернативи і короткострокові заходи з огляду на припинення торгівлі з Росією / Інститут економічних досліджень та політичних консультацій / Київ, серпень 2014 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.ier.com.ua/files/publications/Policy_papers/German_advisory_group/PP_02_2014_ukr_f.pdf.
8. Invest in Lviv Region / Львівський регіональний центр з інвестицій та розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.invest-lvivregion.com/>
9. Алтухова М.В. Основы целевого управления организации / М.В. Алтухова // Материалы международной заочной научно-практической конференции «Современный менеджмент: проблемы и решения» (01 февраля 2010 г.) [Электронный ресурс]. – Режим доступу : http://sibac.info/files/2010_02_01_Menedgment/Altuhova.pdf.
10. Патронов Э.Л. Программно-целевое управление как фактор активизации инновационных процессов / Э.Л. Патронов, Л.И. Малышева // Вестник Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского – 2005. – № 1. – С. 318–321.
11. Моррсей Дж. Целевое управление организацией / Дж. Моррсей ; пер. с англ. под ред. И.М. Верещагина. – М. : Сов. радио, 1979. – 144 с.