

УДК 338.242

***ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОЕ УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ***

***Суслов Е.Ю.***

*к.э.н., доцент,*

*Северо-Западный институт управления – филиал РАНХиГС,*

*Санкт-Петербург, Россия*

***Шматко А.Д.***

*к.э.н., доцент,*

*Северо-Западный институт управления – филиал РАНХиГС,*

*Санкт-Петербург, Россия*

***Крутова А.А.***

*магистрант,*

*Северо-Западный институт управления – филиал РАНХиГС,*

*Санкт-Петербург, Россия*

**Аннотация**

Перед российской экономикой в условиях усиливающегося санкционного режима стоит задача обретения технологического суверенитета, что требует ускоренной реиндустриализации, самостоятельной разработки и внедрения передовых технологий. Такое положение требует от производственных предприятий использования инструментов долгосрочного целеполагания и реализации программ перспективного развития, что обусловило актуальность рассматриваемой темы. Использование программно-целевого подхода позволит формализовать цели организации, разработать в составе программы мероприятия по их достижению, привлечь необходимые ресурсы для выполнения. Данное исследование посвящено изучению потенциала и ограничений программно-целевого управления как инструмента для разработки

и реализации стратегий развития компаний промышленного сектора. Для достижения заявленной цели были проанализированы работы как отечественных, так и зарубежных ученых, рассматривающие опыт применения данного подхода, а также изучен опыт перспективного планирования на примере российской компании. Результатом работы является обобщение опыта и формирование методики программно-целевого управления развитием производственного предприятия.

**Ключевые слова:** целеполагание, стратегическое развитие, программно-целевой метод, программа развития, управление программами, организационные компетенции.

## ***PROGRAM-ORIENTED MANAGEMENT OF ENTERPRISE DEVELOPMENT***

***Suslov E.Y.***

*PhD, Associate Professor,*

*North-Western Institute of Management – Branch of RANEPA,*

*Saint Petersburg, Russia*

***Shmatko A.D.***

*PhD, Associate Professor,*

*North-Western Institute of Management – Branch of RANEPA,*

*Saint Petersburg, Russia*

***Krutova A.A.***

*Master's student,*

*North-Western Institute of Management – Branch of RANEPA,*

*Saint Petersburg, Russia*

**Abstract**

In the context of the intensifying sanctions regime, the Russian economy faces the task of gaining technological sovereignty, which requires accelerated reindustrialization, independent development and implementation of advanced technologies. This situation requires manufacturing enterprises to use long-term goal-setting tools and implement long-term development programs, which has led to the relevance of the topic under consideration. The use of a program-based approach will make it possible to formalize the goals of the organization, develop measures to achieve them as part of the program, and attract the necessary resources for implementation. This study examines the potential and limitations of program-based management as a tool for developing and implementing development strategies for companies in the industrial sector. To achieve this goal, the work of both domestic and foreign scientists was analyzed, considering the experience of using this approach, as well as the experience of long-term planning using the example of a Russian company. The result of the work is the generalization of experience and the formation of a methodology for program-oriented management of the development of a manufacturing enterprise.

**Keywords:** goal setting, strategic development, program-target method, development program, program management, organizational competencies.

Российская экономика в условиях беспрецедентного санкционного давления демонстрирует устойчивый рост, однако с повестки дня не снят вопрос обретения технологического суверенитета в основных обрабатывающих отраслях, что требует структурной перестройки, ускоренной реиндустриализации, разработки и внедрения отечественных передовых технологий, способных обеспечить дальнейшее социально-экономическое развитие страны. Руководством страны поставлены задачи массового импортозамещения во всех отраслях и сферах деятельности [3], что требует

осуществления программ модернизации и расширения существующего производства, создания новых российских предприятий.

В этих условиях производственным предприятиям необходимы эффективные механизмы долгосрочного целеполагания и реализации программ стратегического развития, что обуславливает актуальность рассматриваемой темы. Использование программно-целевого подхода позволит формализовать цели организации, разработать в составе программы мероприятия по их достижению, привлечь необходимые ресурсы для выполнения.

Исследование посвящено анализу потенциала и ограничений программно-целевого управления как инструмента разработки и реализации стратегий развития предприятий промышленного сектора. Для достижения поставленной цели проведен анализ научных трудов отечественных и зарубежных авторов, рассматривающих опыт применения данного подхода [1; 2; 4], а также изучен опыт перспективного планирования на примере российской компании.

Как отмечают Б. А. Райзберг и А. Г. Лобко «программно-целевой метод есть способ решения крупных и сложных проблем посредством выработки и принятия системы программных мероприятий, ориентированных на цели, достижение которых обеспечивает решение возникших проблем» [6].

В современной управленческой практике программно-целевой метод находит применение в сфере государственного и регионального управления, а также на уровне предприятий и организаций, когда необходимо достичь определенных целей, решающих выявленные проблемы, и для этого формируется система взаимосвязанных действий, ориентированных на конкретный результат в запланированное время.

Программно-целевое управление особенно эффективно при решении задач, которые не могут быть устранены в рамках обычного функционирования системы. В таких случаях требуется концентрация ресурсов и усилий, мобилизация возможностей для решения проблемы в установленные сроки, а в некоторых ситуациях — реорганизация самой системы.

Ключевым элементом программно-целевого управления является четкая формулировка целей, достижение которых обеспечивается реализацией комплекса программных мероприятий. Цели программы определяются исходя из сути решаемой проблемы и согласуются с установленными сроками их достижения.

Важным этапом программно-целевого управления является трансформация системы целей и задач в систему программных действий, необходимых для достижения поставленных целей и решения проблемы [5].

Универсальная схема процесса программно-целевого управления включает следующие этапы:

- анализ текущей деятельности и выявление проблем, препятствующих развитию организации;
- создание иерархической системы целей по решению выявленных проблем, при которой на нижнем уровне иерархии определяются цели конкретных мероприятий/действий;
- определение системы необходимых мероприятий и действий для достижения определенных целей;
- планирование и организация ресурсного обеспечения всех запланированных мероприятий на основе анализа альтернатив и выбора оптимальных вариантов;
- осуществление управления реализацией программы, включая мониторинг и контроль, внесение необходимых изменений для достижения определенных в программе целей.

Применительно к производственным предприятиям суть программно-целевого управления заключается в достижении стратегических целей посредством реализации набора программ, объединенных в портфель проектов и программ. В широком смысле программа представляет собой совокупность взаимосвязанных проектов и поддерживающих видов деятельности, управляемых как единое целое для достижения общей стратегической цели. При Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

этом программа развития предприятия — это не просто совокупность мероприятий, а целостная система взаимосвязанных работ и операций, направленная на получение синергетического эффекта. Данный подход позволяет предприятиям промышленного сектора эффективно решать сложные задачи, требующие комплексного подхода, и обеспечивает достижение долгосрочных стратегических целей.

Программно-целевое управление реализуется поэтапно: проводится анализ текущей ситуации и выявляются проблемы, определяются цели развития, проводится декомпозиция целей, разрабатывается система проектов и вспомогательной деятельности, являющихся компонентами программы, распределяются ресурсы между компонентами программы, формируется организационная структура программы, определяются роли, распределяются полномочия и ответственность, рассчитывается расписание и бюджет программы, авторизуется программа, выполняются проекты и отдельные работы программы, осуществляется мониторинг исполнения программы, производится оценка достижения целей и корректировка до достижения целей и завершения программы.

Рассмотрим содержание перечисленных этапов на примере производственного предприятия.

На первом этапе необходимо провести комплексный стратегический анализ внутренней и внешней среды предприятия, прежде всего необходимо обеспечить понимание: динамики рынков, на которых работает организация, жизненных циклов основной продукции предприятия, направлений технологического процесса в отрасли, знания основных конкурентов, их сильных и слабых сторон, качества продукции в сопоставлении с аналогами конкурентов, конкурентных преимуществ компании, возможностей выхода на другие сегменты рынка. Также на этом этапе необходимо выявить проблемы, ограничивающие развитие предприятия: в сфере основного и вспомогательного производства (уровень технологий, оборудования, квалификации персонала, Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

обеспечения сырьем и материалами), в сфере маркетинга, инноваций и сбыта (анализ рынка, разработка новой продукции, каналы сбыта, продвижение и реклама), в функциональных областях управления предприятием (персонал, финансы, безопасность, информационное обеспечение, др.). Выявленные проблемы необходимо проанализировать и проанализировать на предмет взаимосвязей для отделения проблем-причин от проблем-следствий.

На втором этапе вырабатывается система целей, начиная с целей стратегического уровня (одна или несколько), отражающих миссию предприятия и имеющих комплексный характер. Эти цели должны отражать конкретные результаты, достижение которых планируется к определенному времени. Далее цели последовательно декомпозируются по ключевым направлениям, результатам, периодам достижения. Количество уровней декомпозиции не ограничивается, необходимо выйти в этом процессе до уровня целей отдельных проектов и мероприятий. Цели нижнего уровня декомпозиции желательно сформулировать по SMART.

На третьем этапе генерируются проектные инициативы по достижению целей нижнего уровня декомпозиции, анализируются альтернативные варианты и на основе системы критериев отбираются проекты и отдельные мероприятия для реализации в составе программы.

На этапе планирования для всех компонентов программы (проектов и мероприятий) определяются необходимые ресурсы, оценивается их доступность, при необходимости планируются процедуры закупки ресурсов у сторонних поставщиков. Разрабатывается организационная структура программы, определяются роли, полномочия и ответственность. Матрица ответственности может разрабатываться как на уровне отдельных проектов, так и на уровне программы в целом. С учетом внутренних и внешних зависимостей между работами внутри проектов и внешними событиями, на основе длительности отдельных операций разрабатывается календарный график реализации программы, определяются даты начала и завершения отдельных проектов и

Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

мероприятий, а также программы в целом. Исходя из состава, количества и стоимости необходимых ресурсов определяются стоимости проектов и мероприятий проекта, с учетом резервов рассчитывается бюджет программы и источники финансирования. Выявляются, анализируются риски программы, разрабатываются мероприятия по управлению рисками. Программа проходит процедуру рассмотрения и утверждения руководством предприятия.

На этапе реализации осуществляется выполнение проектов и мероприятий в соответствии с утвержденными календарным графиком и бюджетом, ведется регулярный мониторинг прогресса программы, в ходе которого фактические показатели выполнения программы сравниваются с плановыми, при наличии отклонений анализируются причины, осуществляется прогнозирование дальнейшего хода программы, инициируются корректирующие и предупреждающие действия. Этот этап требует наличия компетенций в области управления проектами и программами как у отдельных исполнителей, задействованных в мероприятиях программы, так и у организации в целом [7].

При завершении проектов, входящих в программу стратегического развития необходимо оценить их результаты и степень достижения стратегических целей организации.

Ежегодно рекомендуется проводить стратегический анализ факторов внешней и внутренней среды, при существенном изменении факторов – необходимо пересматривать стратегические цели и проекты, способствующие их достижению.

Опыт применения описанной методики программно-целевого управления на производственном предприятии показал его эффективность за счет вовлечения всего аппарата управления в процесс анализа, выявления проблем, определения направлений развития организации, выработки проектных инициатив и дальнейшей реализации отобранных проектов. Этот подход позволил сконцентрировать ограниченные ресурсы на ключевых направлениях деятельности, в значительной степени достичь поставленной цели. Полученные

Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

результаты подтверждают гипотезу о целесообразности применения программно-целевого управления не только на уровне государственного и регионального управления, но и на уровне отдельных предприятий для разработки и реализации программ стратегического развития.

#### **Библиографический список:**

1. Бабич О.В., Митюченко Л.С. Программно-целевое управление промышленными предприятиями // Экономика. Социология. Право. - 2016. - №3. - С. 9-13.
2. Бусов В.И. Программно-целевое управление инновационно-инвестиционной деятельностью крупных компаний // Вестник университета. - 2018. - №6. - С. 43-47.
3. Звягинцев П.С. Программно-целевой подход к инвестированию инновационного развития и импортозамещения в России. – М.: Институт Экономики, 2016. – 49 с.
4. Кононенко П.И. Стратегическое программно-целевое управление производственно-хозяйственной деятельности (обобщение и практические рекомендации). – М.: Дашков и Ко, 2003. – 270 с.
5. Никулина И.Е., Луков Д.В., Мозголин Б.С. Современные особенности программно-целевого управления организацией // Известия Томского политехнического университета. Инжиниринг георесурсов. - 2006. - №3., vol. 309. - С. 190-193.
6. Райзберг Б.А., Лобко А.Г. Программно-целевое планирование и управление: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям и направлениям. – М.: Инфра-М, 2002. – 425 с.
7. Суслов, Ю. Е. Развитие компетенций организации в управлении проектами / Ю. Е. Суслов, Е. Ю. Суслов, А. И. Станкеев // Евразийский юридический журнал. – 2022. – № 5(168). – С. 493-495. – EDN STFELD.

*Оригинальность 87%*