

УДК 658.5 (470)

Дудин М.Н., Лясников Н.В.

Российская Академия предпринимательства (г. Москва)

Толмачев О.М.

Московский государственный областной университет

**ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОЕ УПРАВЛЕНИЕ
ПРЕДПРИЯТИЯМИ: ВОЗМОЖНОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ
АДАПТАЦИИ К УСЛОВИЯМ ПЕРЕХОДНОЙ ЭКОНОМИКИ**

M. Dudin, N. Lyasnikov

Russian Business Academy

O. Tolmachev

Moscow State Regional University

**TARGET-ORIENTED MANAGEMENT OF ENTERPRISES:
OPPORTUNITIES AND PROSPECTS OF ADAPTATION
TO TRANSITIONAL ECONOMY**

Аннотация. 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, прежде всего, относятся методы планирования деятельности предприятия, которые в современных условиях приобретают новое качественное содержание. Эти методы поэтапно отражают разработку плана целенаправленных действий для обеспечения желаемого состояния предприятия как социально-экономической системы. В свою очередь использование методов влечет необходимость обеспечения нового научного обеспечения технологий, процедур и методик планирования, которые могут быть направлены на обеспечение относительно устойчивого бескризисного развития предприятия. Рассмотрены 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.

Abstract. The management of real economy enterprises under modern conditions should be based on the combination of market and state regulation methodical principles, with the long-term oriented techniques being prevalent. The latter primarily refer to planning the enterprise activity. They reflect step by step actions aimed at achieving a desirable condition of the enterprise as a socio-economic system, which requires an increase in scientific level and strengthening of procedures and techniques providing a stable and crisis-free development of an enterprise.

This article considers the features of target-oriented planning in enterprise management by the example of introducing «Economical production» technique at one of domestic enterprises.

Key words: management, target-oriented management, transitional economy, enterprise, national economy complex, forecasting, diagnostics.

Ключевые слова: управление, программно-целевое планирование, переходная экономика, предприятие, народнохозяйственный комплекс, прогнозирование, диагностика.

«Бережливое производство», как концептуальная парадигма, направленная на постоянное устранение любых видов потерь в процессе основной и прочих видов деятельности предприятия, в настоящее время признана наиболее эффективной и оптимальной методикой, предполагающей 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 предприятия, 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 предприятий 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%) [3-4].

В сложившихся современных условиях ведения хозяйственной деятельности наиболее важным является использование 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 мно-

гоактного 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 [6-7]:

– блоки диагностики и выработки целей, обеспечивающие выявление и оценку проблем, целей и подцелей раз-

вития 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

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

Источник: [2, с. 77-80], используемые сокращения: 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).

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» (ОАО ТГК-1) рассмотрим применение программно-целевого управления для внедрения методики «Бережливое производство». Анализ деятельности компании можно провести с использованием матрицы SWOT (табл. 2).

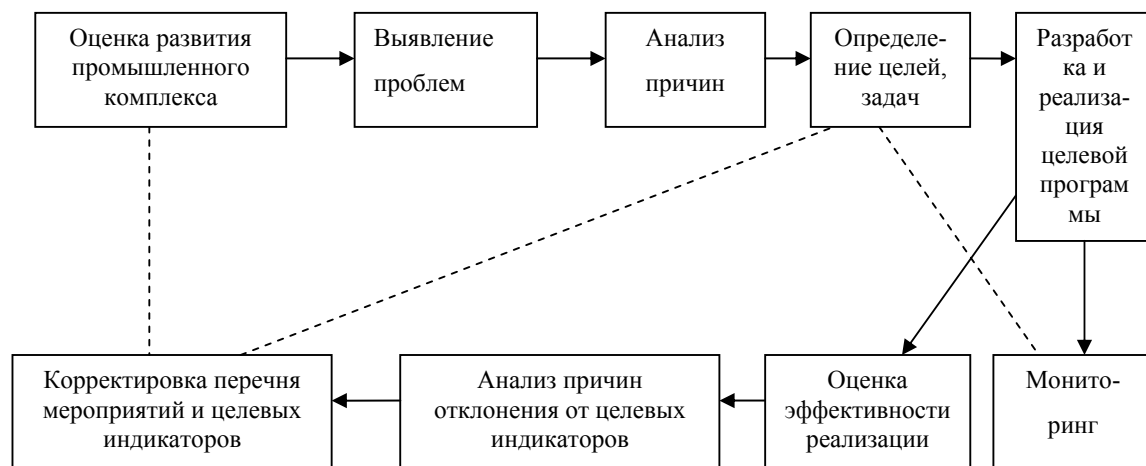


Рис. 1. Схема разработки и реализации целевой программы внедрения инструментов бережливого производства на промышленных предприятиях

Таблица 2

SWOT-анализ деятельности ОАО «ТГК-1»

Сильные стороны	Слабые стороны
С1. Стратегическим инвестором ТГК-1 является ОАО «Газпром», которые 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 обязательности 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 оффшоры

Дерево целей ОАО ТГК-1 на 2013 г. представлено на рис. 2.

Показатели, которых необходимо достигнуть компании в 2013 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 [3]. При наличии предварительно сформирован-

ного набора согласованных во времени программных действий облегчается последующее установление адресной структуры системы, реализующей цель, 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.

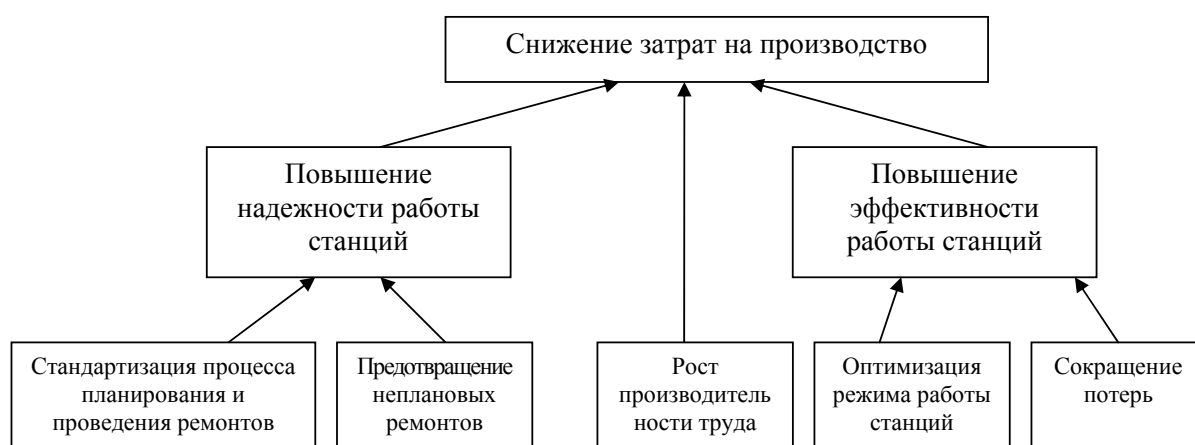


Рис. 2. Дерево целей ОАО «ТГК-1» на 2013 год [5].

Таблица 3

Показатели, которые необходимо достигнуть в 2013 г.

№п/п	Наименование показателя	Значение по итогам 2013 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%

В свете высказанного, программно-целевому методу 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);
- согласование мероприятий во времени и пространстве, построение системы мер, реализующих и обеспечивающих достижение программных целей, решение целевых задач программы;
- установление круга исполнителей в соответствии с содержанием функ-

циональных реализующих цели 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 присутствующий этому методу принцип целевого распределения ресурсов, согласно которому потребности в ресурсах определяются, а сами ресурсы выделяются в соответствии с мероприятиями, т.е. в непосредственной увязке с реализуемыми ими 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 субъектами предпринимательской деятельности. С учётом 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.

ЛИТЕРАТУРА

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» / Управление производством [сайт]. – URL: http://www.up-pro.ru/journal/berezhlivee/koncepcija_celevoj_programmy_realizacija.html (дата обращения: 29.11.2013 г.)
3. Дудин М.Н. Инновационный форсайт как инструмент конкурентоспособного развития предпринимательских структур / М.Н. Дудин, Н.В. Лясников, П.А. Егорушкин и др. – М.: Издательский дом «Наука», 2013. – 216 с.
4. Дудин М.Н. Формирование устойчивости предпринимательских структур в условиях трансформации конкурентной среды / М.Н. Дудин, Н.В. Лясников, В.А. Похвощев и др. – М.: Элит, 2013. – 280 с.
5. Разработка мероприятий по внедрению бережливого производства на примере ОАО «ТГК-1» / ЛИН Форум [сайт]. – URL: http://www.leanforum.ru/content/files/library/lean_tgk1.pdf (обращения: 29.11.2013 г.)
6. Dudin M.N., Lyasnikov 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.
7. Dudin M.N., Lyasnikov N.V., Horikov Yu.V. Brain factor and its stating rolle in enterprises competitive recovery // European Researcher. – 2013. – Vol. 38 (№ 1-1). – P. 15-19.