

УДК 005.22: 005.8: 656.61: 681.3

С.В. Цюцюра, М.І. Цюцюра, Д.А. Харитонов

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

## ДОСЛІДЖЕННЯ КРАЩОЇ ПРАКТИКИ ДЕЯКИХ ВИСОКОРОЗВИНЕНИХ КРАЇН В УПРАВЛІННІ ПРОГРАМАМИ НА ОСНОВІ ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВОГО МЕТОДУ

*Статтю присвячено дослідженню кращої світової практики деяких високорозвинених країн, класифікації основних ознак проектів і програм із застосуванням програмно-цільового методу в управлінні проектами.*

**Ключові слова:** програмно-цільовий метод, метод аналізу витрат і вигод (СВА), метод аналізу витрат і корисності (CUA), метод аналізу витрат і результативності (СЕА), ключові індикатори успіху

### Постановка проблеми

Аналізуючи підходи до оцінки цільових програм, варто зазначити, що система оцінки цільових програм базується на показниках соціального ефекту і бюджетної ефективності, тобто на економічній вигоді для держави і місцевого самоврядування, яка виражається в співвідношенні величини отриманого соціального ефекту і приведених витрат.

Причому це співвідношення залежно від використаного методу може оцінюватися в абсолютному грошовому еквіваленті або визначати вартість отримання одиниці соціального ефекту (відносний еквівалент).

### Мета роботи

Метою роботи є узагальнення накопиченого досвіду щодо нового підходу в оптимізації механізмів управління проектами та розробка методології формування і виконання бюджету країни і елементів його фінансової структури як інструменту управління доходами, витратами і фінансовими результатами в єдності функцій планування, обліку, контролю, аналізу і управління діяльності господарюючих суб'єктів.

### Аналіз досліджень і публікацій

Теоретичною і методологічною основою дослідження стали праці зарубіжних і вітчизняних учених [1-4,9] в області фінансів, фінансового менеджменту, фінансового аналізу, управлінського і бухгалтерського обліку, статистики, управління і контролінгу, економіко-математичних методів. В процесі дослідження були використані результати аналітичних наукових досліджень та огляду, що опубліковані в періодичних виданнях, даних бюджетів і фінансової звітності розвинених країн,

які використовують програмно-цільовий метод як інструмент управління цільовими програмами [1-12].

В методологічній базі науково-дослідної роботи використані методи і моделі управління проектами, стратегічного планування, методи цільового управління, методи і моделі дослідження операцій, методи і моделі системного аналізу, економіко-математичні методи і моделі, методи фінансового аналізу і статистики, що дозволяють реалізувати системний підхід до бюджетування як інструмента управління доходами і витратами, а також фінансовими результатами діяльності підприємства і центрів відповідальності.

Роботи зарубіжних авторів, хоча і представляють безумовний інтерес, вимагають адаптації до специфіки діяльності вітчизняних підприємств. [2;7;8;9].

В спеціалізованій літературі і публікаціях в періодичних виданнях з фінансів, аналізу, обліку [1;4;11;12], в основному розглядаються організаційні і практичні питання постановки бюджетування на підприємстві, методологічні проблеми по суті не досліджуються.

### Вирішення проблеми

На основі проведеного під час дослідження огляду кращих світових практик були визначені ключові принципи програмно-цільового управління бюджетними програмами, а також вимоги, до системи оцінки таких програм.

До основних загальнотеоретичних методів оцінки ефективності програм відносяться: метод аналізу витрат і вигод (СВА), метод аналізу витрат і корисності (CUA), метод аналізу витрат і результативності (СЕА), а також численні модифікації останнього. При цьому, не дивлячись на наявність різноманітних методів оцінки, кожний з них має істотні обмеження в практичному

застосуванні: складність оцінки соціального ефекту в грошовому вираженні, відсутність обліку граничних витрат на створення соціального ефекту тощо.

### **1. Управління компетентністю – об'єктивна реальність управління програмами**

У західній культурі, орієнтованій на особистість, застосовуються різноманітні стилі роботи в групах і організаціях. Прикладом можуть служити Нідерланди, де це розмаїття особливо помітно, більш того, такий підхід заохочується і застосовується в багатьох організаціях для підвищення продуктивності їхньої діяльності. Вважається, що не варто вписувати себе в рамки нав'язаних поведінкових моделей, кожен може "бути самим собою", розвивати власний талант і формувати стиль. В цьому проявляється суть поняття управління компетентністю.

Із зростанням складності та обсягу знань щодо продуктів проекту, зростає не тільки цінність знань і досвіду, але й значимість поведінкового аспекту. Ускладнення послуг і продуктів, а також неупорядкована соціальна структура інформаційного суспільства, в якому ми сьогодні живемо, вимагає все більшої поведінкової гнучкості.

У зв'язку з цим зростає потреба компетентності у всіх областях знань. Ринок праці поступово перетворюється на ринок компетентності. При цьому управління компетенціями буде відігравати все більш важливу роль в управлінні персоналом всередині самої організації. Перед сучасними організаціями стоїть актуальне завдання з розкриття поведінкового потенціалу фахівців у повному обсязі, що є вкрай важливим для прийняття рішень і проведення експертизи в проектах. Для кожного співробітника, що змінює свою модель поведінки в організації, така зміна є мотивуючим чинником з одного боку, але й загрозою – з іншого. Крім того, від кожного співробітника очікується, що він зможе навчитися управляти своїми власними компетенціями і розвивати їх.

Якщо раніше управління компетентністю розглядалося як бажаний компонент, то на даний момент управління компетентністю – об'єктивна реальність. Для її втілення необхідно розробити відповідну систему на основі наступних принципів:

- компетенції мають бути чітко розмежовані (принцип незалежності компонентів ефективної моделі);
- в системі повинні бути враховані компетенції, що відносяться до діяльності організації (принцип повноти);
- повноваження співробітників повинні бути чітко визначені з урахуванням актуальних вимог організації (реалізм);

- всі компетенції мають бути деталізовані до потрібного рівня (принцип диференціації);
- всі компетенції мають бути забезпечені індикаторами, які дозволяють оцінити компетентність співробітників (принцип вимірності);

Виходячи з наведених принципів і підходів, керівники програм і проектів повинні володіти наступними компетенціями: умінням налагоджувати відношення як із замовниками, так і з командою проекту; аналізувати ситуації; перетворювати негатив в позитив; проявляти гнучкість при вирішенні проблем; комунікабельність; уміння домовлятися при вирішенні складних задач; мати ґрунтовні знання організаційного контексту; винахідливість; діловитість і практичність; підприємливість. Кожну із наведених компетенцій можна було б розписати більш широко і докладно.

### **2. Огляд компетенцій керівника програм в Голландії**

Розглянемо найважливіші компетенції при інвестуванні в розвиток компетенцій персоналу в Голландії.

#### *2.1. Підприємливість*

Помічає і активно використовує можливості для бізнесу, йде на обдумані ризики.

Створює потенційні можливості для бізнесу:

- активно шукає партнерів по бізнесу та можливості для поглинання інших компаній, що дозволить зміцнити власну організацію;
- намагається знайти задуми, які мають синергію з організацією і можуть зміцнити і розширити її;
- застосовує стратегічне мислення при прогнозуванні позицій на ринку;
- залишається пильним до змін на ринку і постійно шукає нові ринкові сегменти, які можуть бути зайняті його власною організацією;
- перетворює нові розробки в перспективні можливості для бізнесу.

#### *2.2. Комунікбельність*

Без додаткових зусиль створює і підтримує зв'язки, легко вливається в будь-який колектив.

Активно взаємодіє з іншими людьми за допомогою мережі контактів:

- досягає успіху в налагодженні персональних контактів (наприклад, через контакти інших людей);
- використовує свої власні зв'язки для впливу на рішення організації;
- має вагу у впливових товариствах або професійних асоціаціях (ради директорів, комісії, виконавчі комітети);
- налагоджує контакт між іншими людьми для досягнення певних інтересів;
- підтримує зв'язки у різних колах суспільства;

– при виборі альтернативного плану робіт створює для них чітке профілювання.

### 2.3. Укладення контрактів

Систематично працює над укладенням контрактів з метою створення комерційно сприятливих умов. Завжди орієнтований на укладання контрактів про співпрацю.

Співробітництво в рамках організації:

– досягає успіху в налагодженні відносин з іншими командами, розрізняє загальні інтереси на всіх рівнях організації;

– керує складними процесами переговорів в такий спосіб, щоб у питаннях з розбіжностями ще до їх виникнення були б визначені можливі варіанти рішень;

– може розпізнати і дати точну оцінку ризикам, пов'язаним з будь-яким невиконанням обов'язків, і мінімізувати їх вплив на продукт проекту для залучених організацій.

### 2.4. Знання організаційного контексту

Показати розуміння того, як працює організація. Коли беруться до уваги наслідки для власної організації та/або організації клієнта.

Ефективно справляється зі змінами в організації:

– знає, як зміни в організації впливають на людей і процеси, діє у відповідності з цими змінами.

– передбачає зміни, використовуючи свою інформаційну мережу. Може вгадати, в якому напрямку будуть здійснюватися ці зміни;

– ефективно пристосовує стратегію поведінки і зв'язку до змін, які очікуються у власній організації або організації клієнта;

– попереджає зміни шляхом вибору правильних цілей і/або проектів;

– витягує вигоду зі змін в організації для зміцнення власних позицій;

### 2.5. Поширення бачення

Показати іншим напрям, у якому рухається організація, і поставити цілі, орієнтовані на найзручніший шлях і на створення підтримки.

Поширює бачення організації в зовнішньому оточенні:

– з упевненістю досягає успіху в поданні свого бачення розвитку ринків, оточення і проектів;

– може висловити бачення майбутнього організації в зручній і переконливій формі;

– процвітає у створенні віри в перспективи організації у клієнтів і співробітників компанії;

– може доступно для всіх залучених сторін пояснити важливість довготривалих планів.

### 2.6. Надійність

Дотримуватися угод і приймати їх наслідки. За нездатності виконати зобов'язання брати витрати на себе і, наскільки можливо, позбавити інших від несприятливих наслідків.

Надійність у зобов'язаннях і дотримання позиції:

– веде себе згідно з зайнятою позицією і дотримується точки зору;

– продовжує підтримувати позицію тієї сторони, перед якою взяв зобов'язання, навіть у випадку якщо ситуація стає сприятливою для інших сценаріїв;

– у важливих питаннях твердо дотримується позиції, незалежно від партнера з дискусії;

– дає поняття про відповідальність тим, кому обіцяє підтримку. Не бере на себе зобов'язання наосліп;

– розглядає, яку позицію по відношенню до групи зайняти перед тим, як мати з нею справу, а не після того.

### 2.7. Завзятість

Дотримуватися обраної позиції до тих пір, поки поставлена мета не буде досягнута.

Чіткість при стратегічному плануванні:

– дотримується єдиного обраного напрямку (довгострокової мети);

– протистоїть спокусі змінити курс при зміні обставин;

– дотримується своєї думки, навіть при турбулентних змінах;

– продовжує працювати над стратегічним планом, навіть коли шанс на успіх падає;

– під час тиску зацікавлених сторін вносить невеликі зміни в стратегічний план, не роблячи при цьому відступів.

### 2.8. Орієнтація на якість

Встановлювати високі стандарти якості роботи, як для себе, так і для інших; постійно прагне до підвищення якості. Контролює якість:

– розпізнає потребу у підвищенні якості організації проекту і робить відповідні дії;

– стимулює і підтримує орієнтацію на якість за допомогою активного навчання;

– зауважує можливості щодо підвищення якості і використовує їх шляхом організаційних змін або логістики в ланцюзі процесів;

– регулярно робить запити клієнтам про якість продукту/послуг, що надаються;

– прагне встановлення загальних стандартів якості у всій організації.

### 2.9. Ведення переговорів

Під час прямих контактах з партнерами, діяти в інтересах власної організації чи відділу таким чином, щоб при збереженні взаємної поваги досягалися позитивні результати.

Узгоджує стратегічні позиції з точки зору проектної організації:

– зберігає атмосферу відкритості, показуючи при цьому силу і рішучість;

- протистоїть опозиції і, за необхідності, об'єднується з нею;
- досягає успіху в побудові й балансі довгострокових і короточасних елементів згідно з зайнятою позицією;
- насмілюється першим проявити відкритість у делікатних питаннях і вибирає для цього відповідний момент;
- знає культурні традиції партнерів та їх оточення.

### 2.10. Концептуальне мислення

Краще розуміти проблеми і ситуації, розглядаючи їх у більш широкому контексті або аналізуючи додаткову інформацію.

Розглядає проблеми в широкому контексті:

- може структурувати не пов'язану між собою інформацію шляхом вивчення оточення організації;
- може сформулювати постановку проблеми абстрактного поняття таким чином, щоб вона стала зрозумілою;
- якщо є необхідно, дивиться на проблему більш абстрактно;
- завжди може чітко описати причини прийняття своїх рішень так, щоб кожен зміг зрозуміти, чому вони були прийняті;
- досягає результатів в об'єднанні, на перший погляд не пов'язаної між собою інформації.

### 2.11. Концепція розвитку

Окреслити напрям, в якому рухається організація та її оточення; сформулювати довгострокові цілі.

Формулює бачення на рівні, що охоплює всю проектну організацію:

- своєчасно розпізнає і активно відстежує важливі для проекту і організації глобальні розробки;
- може розробити спільне бачення для проектів з урахуванням побажань клієнта;
- при визначенні напрямів, враховує негативні наслідки для інших підрозділів організації і приймає контрзаходи;
- при викладенні свого бачення, чітко і ясно описує рішення, які можуть виявитися неоднозначними;
- у стратегічному баченні застосовує різні точки зору і позиції.

### 2.12. Гнучкість

Під час виникнення проблем або нових можливостей змінювати свій поведінковий стиль, для ефективного досягнення поставлених цілей. Гнучкість у виборі власної ролі:

- коли стикається з опором, може повністю змінити тактику в переговорах з різними зацікавленими сторонами;
- якщо це необхідно, поділяє ролі лідерства та управління з ролями пасивності і сприйнятливості;

- легко переключається з однієї ролі чи позиції на іншу;
- під час важливих переговорів враховує сигнали з боку інших людей для визначення власної ролі;
- уміло визначає, яка роль оцінюється гідно і ефективно цим користується.

Правильне управління компетентністю у програмах та проектах являється ключовим індикатором успіху в розробці і впровадженні програм і проектів розвитку в житті.

## 3. Управління програмами розвитку з досвіду деяких розвинених держав

Метод програмно-цільового управління є одним з головних засобів здійснення регіональної політики розвинутих зарубіжних країн і є системою централізованих і децентралізованих середньотермінових і довготермінових програм розвитку, які активно впливають на формування структури господарства.

Методами регіонального програмного управління здійснюється вплив на розвиток двох третин території Германії (в основному законі цієї країни введено поняття “суспільна задача”, яка в сучасному розумінні відповідає цільовій програмі), 40% території Великобританії, 90% території Норвегії, а також південь Італії і північ Швеції, які відстають в соціально-економічному розвитку від інших регіонів цих країн.

Найбільш відомі великомасштабні і довгострокові регіональні програми в США. В їх числі “Програма долини річки Теннессі”, яка охоплює значну частину територій семи штатів, які особливо гостро переживають час “великої депресії” (програма, яка діє вже понад 60 років), “Федеральна програма розвитку району Аппалачських гір”, що включає найбільший за територією “проблемний регіон” країни (території 13-ти штатів площею 420 тис. кв. км і з населенням 19 млн. чол.).

В 1933 році спеціальним актом Конгресу США був створений орган управління “Програмою долини р. Теннессі” – Управління долини р. Теннессі (ТВА), діюче на правах державної корпорації. Ця корпорація несе повну відповідальність за розробку і реалізацію програми. Вона володіє на правах державної власності відповідними основними фундаціями (8 млрд. доларів), здійснює фінансування заходів програми і володіє, таким чином, дієвими важелями управління.

Статус державної корпорації позбавляє ТВА від будь-якого відомчого підпорядкування і створює значну самостійність в ухваленні і фінансуванні програмних рішень. ТВА підзвітна тільки Конгресу і Президенту США.

Із самого початку програма здійснювалася у вигляді багатоцільового комплексу заходів щодо

використовування ресурсного потенціалу регіону: освоєнню гідроенергетичних ресурсів і залученню приватного капіталу в регіон шляхом встановлення більш низьких, ніж в інших регіонах, тарифів на електроенергію; розвитку річкового судноплавства; зрошуваного землеробства; створенню нових робочих місць і зон відпочинку; підвищенню рівня життя населення.

Головною особливістю цієї державної корпорації є поєднання функції управління регіональною програмою з виробничою діяльністю. ТВА є великою виробничою організацією з могутньою будівельною, виробничою і науково-технічною базою. Таким чином, діяльність ТВА, як державної організації, здійснюється в рамках і на принципах функціонування ринкової економіки. Це показує, що між державним і ринковим секторами економіки немає принципових відмінностей, які перешкоджають їх взаємодії і ефективному функціонуванню.

А от для управління програмою розвитку Аппалачей був створений центральний орган – “Аппалачська регіональна комісія” (АРК), оформлена як спеціальне (незалежне) відомство. До складу комісії входили губернатори тринадцяти штатів, щорічно переобираються як тимчасові співголови і представник федерального уряду – постійний співголова (дана побудова комісії була визнана якнайкращою з погляду забезпечення інтересів окремих територій і країни в цілому).

Перед Аппалачською програмою стояла задача ліквідувати ізольованість району як основну причину його тривалого господарського застою шляхом розгортання автодорожнього будівництва. Спорудження шосейних доріг займало провідне положення в програмі. Крім того, вона містила ряд підпрограм по різних галузях і сферах територіального господарства, включаючи охорону здоров'я, освіту, професійно-технічну підготовку робочої сили тощо.

Робота зі складання програми починалася з низьких територіальних ланок, якими були спеціально створені “місцеві округи розвитку”. Розроблені ними програми враховували пропозиції місцевих органів влади і містили обґрунтування найважливіших проблем округу, формулювання мети розвитку, перелік конкретних проектів, що забезпечують досягнення цієї мети, схеми їх фінансування.

Підготовлені в округах плани служили основою програм штатів, що складаються для територій, які входять до Аппалачського регіону. Проекти, підготовлені штатами, пропонувалися їх губернаторами Аппалачській регіональній комісії. На основі скоректованих і об'єднаних планів штатів регіональна комісія складала загальний план

розвитку всього регіону. Рішення про виділення федеральних асигнувань за затвердженою програмою виносилося на наступний фінансовий рік Конгресом.

На комісію (з апаратом в сто десять чоловік) покладалася вся повнота відповідальності за виконання програмних завдань, тобто були збалансовані повноваження і відповідальність органу управління програмою за досягнення загальної, кінцевої мети.

Після ухвалення в 1965 році “Програми Аппалачей” на вимогу окремих штатів з «вогнищами депресії» і відсталою економічною структурою господарства в період 1966–1978 років було утворено вісім міжштатних регіонів, які повністю або частково охопили територію у двадцять вісім штатів. Разом з Аппалачським районом, міжштатні програми регіонального розвитку розповсюджувалися на дві третини території США.

Як свідчить досвід розвинутих країн, програмно-цільовий метод управління дозволяє здійснити ефективне з'єднання програмної мети зі шляхами їх досягнення, включаючи механізми державного і ринкового управління. Це і є слабою ланкою у вітчизняних теоретичних поглядах і практичних підходах до використання програмно-цільового методу.

Так, приклад інституту реставраційного профілю дотримується позиції про необхідність відновлення в первинному вигляді всіх будинків в історичних зонах незалежно від їх художньої цінності. Містобудівники ж і фахівці комунальних проектних інститутів вважають, що замість малоцінних ветхих будинків необхідно створювати будівлі сучасної архітектури в тих же габаритах. Досягти консенсусу в рішенні цих питань досить складно. В цих випадках практичне рішення проблем пов'язане з передачею всіх робіт одній із сторін.

Успішний досвід м. Вільнюса – як приклад виконання основних науково-дослідних і проектних робіт по Старому місту, було передано проектному Інституту реставрації пам'яток. З метою забезпечення єдиної політики реконструкції проектів регенерації кварталів, що мають більше 50% пам'ятників, також виконувалися Інститутом реставрації, іншими кварталами займався Комуналпроект. Пізніше через розбіжності, які виникли між інститутами, всі проектні роботи по Старому місту були передані Інституту реставрації. На базі цього інституту в результаті була створена багатопрофільна організація, яка займалася всіма проблемами реконструкції і регенерації Старого міста.

Корисний зарубіжний досвід використання ініціативи жителів при реалізації програм. В США, наприклад, для об'єднання зусиль жителів і адміністрації міст створюються спеціальні органи управління. Вони координують зусилля підприємців і домовласників з представниками проектних організацій. Якщо домовласники не можуть дійти єдиного рішення, органами управління або муніципалітетами проводиться покупка будівлі.

В Швеції є приклади викупу комуною житлових кварталів, які знаходяться в незадовільному стані (немає газу, централізованого водопостачання тощо). При цьому забудова модернізується і здається в оренду. Населення здійснює контроль за ухваленням і реалізацією містобудівних програм.

У Франції з метою залучення населення в процес розробки і реалізації муніципальних містобудівних програм організуються виборні комітети кварталів, члени яких залучаються як до проектування, так і до здійснення безпосереднього контролю за їх реалізацією.

#### 4. Процес цільового управління змінами

Віддавати індивідууму право вибору кардинального рішення з множини можливих рішень, підготовлених експертами – недоцільно. Наприклад, в середині 1990-х Біл Гейтс ухвалив кардинальне рішення щодо Інтернету. Він вирішив, що мережа не зможе добитися загального визнання. Пізніше він змінив свою точку зору. В середині 80-х Кен Ольсен, один із засновників Digital Equipment Corp., вирішив, що персональні комп'ютери не зможуть завоювати загальне визнання. Він не зумів достатньо швидко змінити свою точку зору, і в результаті постраждала компанія.

Управління організацією – це цілеспрямований процес «гасіння пожеж». Проте, на практиці реалізація управлінських рішень часто не приводить до досягнення поставленої мети. Це пов'язано не тільки з об'єктивними помилками управління, але і з тим, що істинний зміст здійснюваної діяльності (або її наслідків) часто залишається невідомим її виконавцю. Основною причиною такої ситуації є порушення принципу цілісності. Цей принцип системного підходу до вирішення проблем, зокрема, говорить про те, що вивчення властивостей елементів системи недостатньо для знаходження способів вирішення проблем системи в цілому.

Класична процедура цільового управління зводиться до виконання наступних операцій, які вже відомі в моделях універсального як контур управління: аналізу ситуації, моделювання та управління.

#### 1. Аналіз ситуації:

*Визначення мети управління* Мета управління описується гіпотетичними значеннями множини

параметрів стану організаційної системи в майбутньому. Параметри стану – це агреговані показники ефективності діяльності організації.

#### *Визначення поточного стану*

Це не стільки оцінка поточних значень параметрів стану організації, а скільки інших параметрів організації, від яких, власне, і залежать параметри стану. В теорії оптимального управління ці параметри носять назву параметрів спостереження. Це ті параметри, значення яких безпосередньо описують діяльність з управління або є специфікаціями процедур управління.

#### *Системний аналіз організації*

Це – застосування методології системного аналізу до пошуку раціонального шляху переходу організації в цільовий стан. Побудованою вважається цільова програма такого переходу, коли між значеннями множини параметрів стану і відрізком часу (між теперішнім часом і майбутнім) встановлена взаємна однозначна відповідність. Цей етап є точкою можливої рекурсії, тобто повернення до етапу 1, якщо таку програму побудувати виявилось неможливим.

Оцінки, які будуть одержані під час реалізації вищезазначених процедур є оцінками параметрів моделей, за розробку яких «відповідає» процедура 2.

#### 2. Моделювання:

2.1 *Моделювання зовнішньої ситуації (зовнішнього ринку).*

2.2 *Моделювання внутрішньої ситуації («внутрішнього ринку») або самоактуалізація організації.*

#### 3. Управління:

##### 3.1. Виконання цільової програми.

Включає систему процесів формулювання, доведення і контролю виконання завдань. Включає систему процесів формулювання, доведення і контролю виконання робочих завдань. Ці робочі завдання можуть включати всю множину управляючих дій, описаних в класичній літературі. Сама процедура 3.1 може містити в собі множину рекурсивних повернень до етапів 1 і 2 за неможливості виконання цільової програми. Ці повернення необхідні не стільки для виправлення прорахунків, а скільки для реалізації алгоритму управління, іноді його ще називають «ковзаючим (плаваючим) плануванням».

Представлену сукупність процедур, що перерахована в наведеній послідовності, не слід сприймати як послідовність дій, що рекомендується, оскільки, процедури (1)-(3) виконуються паралельно і безперервно.

Існують декілька методологій, які технологічно та інтелектуально підтримують описаний процес цільового управління. Саме загальний підхід пропонує методологія оптимального управління, яка

знайшла застосування не тільки в управлінні технічними комплексами, але й організаціями (Негойце, 1981; Negoita, 1979, 85, 92). Її підкласом є методологія систем управління, заснованих на знаннях (Date, 2000; von Halle, 2001; Попов, Туманов, 1997). Спорідненої попередньої, але більш «вузькою підмножиною», є методологія ситуаційного управління (Поспелов Д.А, 1983, 86). Всі ці методології описують загальні підходи до рішення задачі цільового управління організаціями.

Однією з перших практичних спроб масштабної реалізації технології «ковзаючого планування» були зусилля Міністра оборони США (1961-68 р.р.) Роберта МакНамари (Robert McNamara) в оборонній сфері, зроблені за дорученням президента Ліндона Б. Джонсона (Lyndon Baines Johnson) в 1965 р. (Schick, 1973; Novick, 1967; Hitch, McKean, 1960). Проте, довгий час методологія що користується незаперечним авторитетом, залишалася недосяжним фетишем плановиків. Реалізація її на практиці у минулому стикалася з бюрократичними, технологічними, фінансовими та інтелектуальними бар'єрами.

Коли для держави основним був бюрократичний бар'єр, для організацій приватного і суспільного сектора ключовим бар'єром став бар'єр інтелектуальний. Він частіше всього виражався в трудності такої реалізації етапу 2 (моделювання) цільового управління, щоб модель яка формується не була унікальним для даної організації продуктом. Необхідно, щоб універсалізації моделі диктувалася, в першу чергу, економічними причинами. Організаціям було не під силу самостійно розробляти такі моделі. Була потрібна інтеграція зусиль, яка могла бути досягнута тільки під керівництвом держави або об'єднанням зацікавлених сторін в асоціації розробників систем управління організаціями. Межа ХХ-ХХІ століть характеризується активізацією таких зусиль у напрямі стандартизації бізнес-процесів.

## Висновки

Проведені дослідження дозволили одержати ряд результатів, основні положення яких це:

1. Застосування програмно-цільового підходу зумовлене багатьма факторами: наявністю незадоволеного попиту на продукцію (роботи, послуги); надмірними витратами ресурсів і, як наслідок, виникненням негативних зовнішніх ефектів (екстерналій); потребою в структурних перетвореннях; реакцією на політичний тиск тощо.

2. Необхідність розробки програм обумовлюється складністю процедур планування, визначенням найбільш ефективних шляхів і варіантів досягнення ключових цілей плану.

3. Цільове програмне управління здійснюється на основі наступних принципів: цільова спрямованість, комплексність, альтернативність, керованість.

4. Проаналізовані ключові індикатори успіху цільових регіональних програм галузевого застосування на основі кращих світових практик (IPMI, P2M, PRINC2 тощо) та економічно розвинених країн, таких як США, Англія, Голландія.

## Список літератури

1. *Креативные технологи управления проектами и программы: Монография / Бушуев С.Д., Бушуева Н.С., Бабаев И.А., Яковенко В.Б., Гриша Е.В., Дзюба С.В., Войтенко А.С. – К.: «Саммит-Книга», 2010. – 768 с.*
2. *Томсон А. А. мл., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. – М.: ИНФРА – М, 2000. – 411 с.*
3. *Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 520с.*
4. *Бурков В.Н., Новиков Д.А. Как управлять проектами. – М.: СИНЕРГ-ГЕО, 1997. – 187 с.*
5. *Цюцюра С.В., Цюцюра М.І., Криворучко О.В. Модель спрямованого управління інноваційними проектами модернізації Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: Зб. Наук. праць. – К.: НАУ, 2009. – Вип. 26. – С. 11-14.*
6. *Пономаренко Л.А., Цюцюра М.І. Особливості використання моделі спрямованого управління інвестиційними проектами. Міжнародна конференція „Управління проектами – філософія зрілості”. Тези доповідей – Київ.: КНУБА, 2010. – С.91-92.*
7. *David Parameter Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPI's. — New Jersey, USA: John Wiley & Sons, inc., 2007. — С. 233. — ISBN 0-470-09588-1 (англ.)*
8. *Литягин А. А. и др. Реальное целевое управление. Практика реального внедрения и использования GOAL-технологии А. Литягина. — Альпина Паблишерз, 2010. — 352 с. — ISBN 978-5-9614-1071-6*
9. *Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень: Пер. з англ. – К.: Всеуито, Наукова думка 2001. – 242 с. – (Сер. «Усе про менеджмент»).*
10. *Бланк И.А. Управление использованием капитала. – К.: «Ника-Центр», 2000. – 656 с. – (Серия «Библиотека финансового менеджера»; Вып. 5).*
11. *Бочаров В.В. Инвестиционный менеджмент. – СПб: Питер, 2000. – 160 с. – (Серия «Краткий курс»).*
12. *Румянцева З.П. и др. Общее управление организацией: принципы и процессы: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 3. – М.: «ИНФРА-М», 1999. – 336 с*

Стаття надійшла до редколегії: 2.12.2010

**Рецензент:** д-р техн. наук, професор С.Д. Бушуев, Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ.