

УДК 631.15 (477)

ББК 65.32

Кузьменко С.В.

## РОЛЬ ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВОГО УПРАВЛІННЯ ПРИ ВИРІШЕННІ РЕГІОНАЛЬНИХ ПРОБЛЕМ АГРАРНОГО СЕКТОРА ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Національний університет біоресурсів  
і природокористування України,  
Кабінет Міністрів України,  
03041, м. Київ,  
вул. Героїв Оборони, 15,  
тел.: 0445278233,  
факс: 442577155,  
e-mail: www.nubip.edu.ua

**Анотація.** Розглянуто роль та значення програмно-цільового підходу в управлінні, а також особливості його використання для вирішення регіональних проблем в аграрному секторі економіки.

**Ключові слова:** програмно-цільовий підхід, цільовий сітьовий графік, дерево рішень, оперативні рішення, тактичні рішення, стратегічні рішення.

**Annotation.** The essence of target-planning approach to decision regional problems in agrarian sector of Ukrainian economy.

**Key words:** management decision, programme and target approach, target network

*Кузьменко С.В.* Роль програмно-цільового управління при вирішенні регіональних проблем ...  
chedule, decision tree, operative decisions, tactical decisions, strategic decisions.

**Вступ.** Формування нових конкурентоспроможних підприємницьких структур в аграрному секторі економіки України відбувається зі значними труднощами, викликаними низкою об'єктивних і суб'єктивних причин макро- та мікроекономічного характеру. До основних з них можна віднести як відсутність системного підходу при проведенні аграрної реформи, так і наявний низький рівень матеріально-технічного забезпечення й брак фінансових ресурсів у сільськогосподарських товаровиробників, відтік кваліфікованих трудових ресурсів, пов'язаний із погіршенням соціально-економічних умов проживання на селі тощо. Проте однією з найбільш вагомих причин слабкої пристосованості нових підприємницьких структур до жорстких умов ринкової конкуренції є недостатнє їх забезпечення керівниками та спеціалістами з належною управлінською підготовкою. Як свідчить практика, управлінська діяльність переважно більшої частини керівників і спеціалістів аграрних формувань значним чином ґрунтується на теорії та практичному досвіді, що склалися протягом останніх десятиліть функціонування командно-адміністративної системи. Рівень теоретичної управлінської підготовки сучасних аграрних менеджерів, ступінь володіння ними раціональними прийомами й інструментами розробки та прийняття управлінських рішень зводиться в основному до проблеми організації управлінських процесів.

У зазначених умовах актуальним є пошук нових підходів до вирішення проблеми організації управлінських процесів у сільськогосподарських підприємствах. Ураховуючи сучасні тенденції розвитку аграрного сектора, на наш погляд, запровадження програмно-цільового управління в сільськогосподарських підприємствах сприятиме розробці практичних рекомендацій щодо оцінки можливостей підвищення ефективності діяльності.

Методологія використання програмно-цільового управління привертає увагу науковців і практиків. Її дослідженню присвячували праці такі українські й зарубіжні вче-

ні, як В.А.Василенко, В.А.Вишневська, О.С.Віханський, В.П.Галушко [1], Є.П.Голубков [2], Й.С.Завадський [3], А.Г.Лобко [6], Г.Х.Попов [4], Р.А.Райзберг [7], В.Л.Тамбовцев [6] та інші науковці. У роботах учених вирішено широке коло проблем теорії й практики програмно-цільового управління. Разом з тим ряд питань цього важливого наукового напрямку залишається невирішеним або вирішеним частково. Зокрема, не повністю досліджено застосування програмно-цільового управління при розробці стратегії розвитку підприємств на рівні регіону, тому ця проблема потребує подальшої розробки.

**Постановка завдання.** Узагальнити погляди вітчизняних і зарубіжних учених щодо сутності програмно-цільового підходу в управлінні та запропонувати моделі оцінки ефективності програмно-цільового управління на регіональному рівні.

При проведенні дослідження використовувалися наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених. Використовували такі методи досліджень: індуктивний і дедуктивний, теоретичного узагальнення, графічний, економіко-математичне моделювання.

**Результати.** Раціональність господарювання, його результативність у період адаптації суб'єктів господарювання до умов конкурентного ринку залежать від управлінських рішень. Підвищення ефективності управління можливе при широкому використанні програмно-цільового управління, яке передбачає застосування кількісних методів і комп'ютерних технологій, що дозволить не лише скоротити строки обробки інформації, але й дасть можливість оптимізувати управлінські рішення.

Особлива роль у практиці зарубіжного програмно-цільового управління належить програмам досягнення науки та техніки, які називають науково-технічними програмами або програмами-проектами. Поряд з науково-технічними, соціальними, виробничо-економічними програмами, що стали ефективним інструментом державного управління ринковою економікою капіталістичних країн, набули поширення та практичного застосування програми розвитку окремих регіонів країни, територіально-виробничих, територіально-соціальних, територіально-екологічних комплексів [8, с.125].

Програмно-цільове управління є регульований і підтримуваний державою метод планування (формування й розвитку) економіки різних рівнів (національного, регіонального, локального) шляхом цілеспрямованої реалізації системи завдань і заходів з виробництва конкретних видів кінцевої продукції в межах конкретних територій чи країни в цілому [9, с.338]. Ці завдання виходять за рамки окремої галузі чи певної території й потребують координації зусиль, за допомогою яких досягається поєднання галузевих і територіальних інтересів.

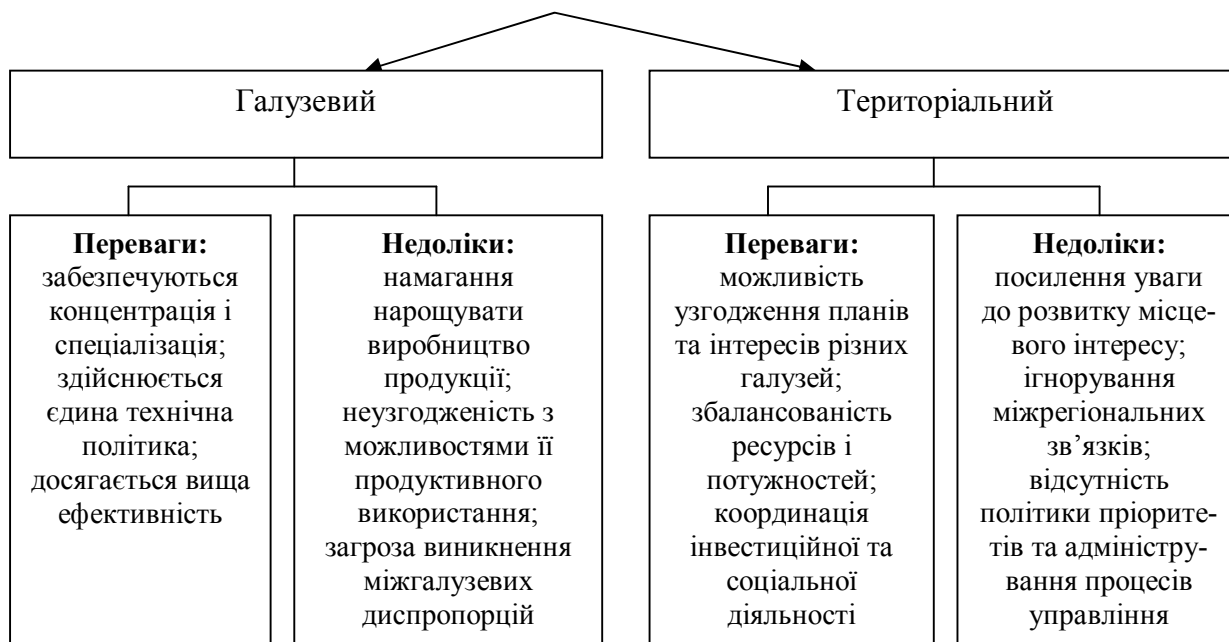
Управління регіональною економікою з використанням сучасних методів має сприяти адаптації всіх галузей і ланок до конкретних умов ринкового середовища, що дасть змогу своєчасно впливати на ту чи іншу ситуацію й у разі необхідності адекватно реагувати на зміни. Це потребує підвищення мобільності та гнучкості організаційних структур агропромислового комплексу, посилення інтеграційних функцій, спрощення та адаптованості до конкретних умов структур галузевого й територіального управління, синтезу управлінських структур, створення нових типів агропромислових формуваль, об'єднання різних сфер діяльності та виробництв з урахуванням ринкових змін.

Пропонована нами класифікація принципів планування (рис. 1) передбачає наявність двох принципів: галузевого й територіального (регіонального).

Проте ці принципи разом, як свідчать їх недоліки та переваги, не можуть гарантувати кінцевий очікуваний ефект. У конкретних ситуаціях переважає або галузевий, або територіальний принцип. Використовуючи програмно-цільове планування та вміло поєднуючи переваги галузевого й територіального планування можна досягти очікуваного ефекту управління.

Головним результатом програмно-цільового управління будь-якої економічної системи є програма дій, а основою її розробки – науково-обґрунтоване визначення головних цілей і підцілей різних рівнів.

### Принципи планування



*Рис. 1. Принципи планування та їх особливості*

Програмою є самостійно розроблений і науково обґрунтований документ, узгоджений з прогнозами розвитку галузі, містить у собі комплекс конкретних цілеспрямованих завдань, взаємопов'язаних з виконавцями різних рівнів управління та в повному обсязі забезпечених усіма необхідними для цього ресурсами, виконується в чіткій послідовності та спрямований на досягнення поставлених цілей. За певних умов у розробці передбачається створення самостійних, організаційно відокремлених виконавців. Проте керівники підприємств, за наявності достатнього фінансово-кредитного

*Кузьменко С.В. Роль програмно-цільового управління при вирішенні регіональних проблем ...*

забезпечення, можуть самостійно розробляти стратегії досягнення цілей з використанням обчислювальної техніки в поєднанні із сучасними новітніми технологіями.

Складання цільової комплексної програми на мікро- та макрорівні повинне базуватися на реальному розумінні й максимальному врахуванні глобальних та інших комплексуютьовальних пропорцій, що детермінують міжгалузеві відносини. Основне призначення цільової комплексної програми зводиться до планового вирішення найбільш складних і проблемних ситуацій у процесі розвитку національного чи регіональних АПК: соціально-економічні й екологічні проблеми АПК окремого регіону; рішуче просування вперед окремої підгалузі або продуктового підкомплексу, окремі аспекти науково-технічного розвитку тощо.

На основі вивчених вітчизняних і зарубіжних джерел нами встановлено, що не існує єдиної точки зору щодо найбільш цілеспрямованого порядку дій у процесі прийняття рішень. Ми пропонуємо схему процесу розробки та прийняття управлінських рішень із застосуванням програмно-цільового управління. Розроблено методичний підхід стосовно програмно-цільового управління виробничими процесами сільськогосподарських підприємств, який передбачає: розробку оптимізаційних стратегій розвитку

підприємства; прийняття тактичних рішень на базі бізнес-карт вирощування культур; застосування методів оперативного управління з використанням сітьових графіків.

На наш погляд, при розробці стратегічних рішень доцільніше застосовувати лінійне програмування [5]. Нами запропоновано економіко-математичну модель оптимізації виробничої програми сільськогосподарського підприємства. Постановка економіко-математичної задачі оптимізації виробничої програми сільськогосподарського підприємства при цьому формулюється таким чином: визначити оптимальний план розвитку підприємства або знайти набір значень  $x_i \geq 0$ , при яких досягається максимальне значення функції ( $Z$ )

$$Z = \sum_{i=1}^n P_i x_i \rightarrow \max ,$$

де  $P_i$  – прибуток з одиниці  $i$ -ї товарної культури.

При побудові економіко-математичної моделі враховані: наявність площі ріллі; ресурсний потенціал господарства; попит на товарну продукцію; фінансово-кредитне забезпечення технологічних процесів виробництва сільськогосподарської продукції; науково обґрунтована структура сівозмін, прибуток тощо.

Ураховуючи ринкову кон'юнктуру та нестабільність цінового механізму на ринку сільськогосподарської продукції, при прийнятті управлінських рішень слід брати до уваги можливі ситуації розвитку підприємства за найбільш вірогідним, песимістичним та оптимістичним сценарієм. Однією з умов ефективного функціонування господарства є виробництво конкурентоспроможної продукції. У зв'язку із цим нами запропоновано варіанти програм пріоритетності виробництва сільськогосподарських культур, що забезпечать економічну зацікавленість господарств різного виробничого напрямку. За допомогою даних побудовано модель залежності пріоритетності вирощування товарних культур від рівня фінансово-кредитного забезпечення. При цьому враховувалися такі варіанти: 100% фінансово-кредитна забезпеченість і п'ять оцінок станів фінансово-кредитного забезпечення – 90, 80, 70, 60 та 50% від оптимальної потреби (табл. 1).

Реалізація тактичних рішень відбувається на основі розробки бізнес-карт вирощування товарних культур. Нами розроблено методологію складання бізнес-карт вирощування сільськогосподарських культур, що враховує наявне фінансово-кредитне забезпечення товаровиробників. Складовими бізнес-карт є урожайність культури, ринкова ціна, витрати на технологічні процеси, показники економічної ефективності.

В умовах прийняття оперативних рішень розроблено сітьові графіки, що являють собою ціленаправлений граф і відображають технологічну послідовність і взаємозв'язки виконання комплексних робіт у заданий період з нанесенням графіка на шкалу часу, що враховує реальний поточний фінансовий стан підприємства та критичні строки виконання.

Таблиця 1

**Програма пріоритетів вирощування товарних культур в умовах обмеженого ресурсного забезпечення господарства в розрахунку на 1000 га ріллі**

	Оптимальний план розвитку галузей залежно від ресурсного забезпечення, %					
	100	90	80	70	60	50
<b>Рілля, всього (га)</b>	1000	1000	1000	1000	920	766
Зайнята площа під культурами, га:						
озимою пшеницею	300	300	101	0	0	0

озимим житом	0	0	199	300	276	230
ярою пшеницею	275	330	400	400	368	306
цукровим буряком	200	170	100	39	0	0
кукурудзою на зерно	200	200	200	200	184	153
багаторічними травами	25	0	0	61	92	77
Потреба у фінансово-кредитному забезпеченні, грн	2686905	2418215	2149524	1880834	1612143	1343453
Прибуток, грн	938383	918606	876037	798955	695216	579347

Дослідження показали, що при обмеженому фінансово-кредитному забезпеченні в результаті оптимізації підприємству потрібно сконцентруватися на виробництві тієї продукції, яка дає більший прибуток з 1 га та менші витрати обігових коштів.

Процес розробки стратегічних, тактичних та оперативних рішень на основі цільових програм і сіткових графіків в умовах невизначеності та ризику дає можливість визначити й розробити програми прийняття управлінських рішень із застосуванням програмно-цільового управління, що дозволить сільськогосподарським товаровиробникам підвищити ефективність діяльності.

**Висновки.** Важливість застосування програмно-цільового підходу при розробці та прийнятті управлінських рішень, а також програм виробничої діяльності сільськогосподарського підприємства дозволить керівникам вирішити ряд завдань щодо обґрунтування перспективних технологій виробництва продукції, раціонального використання техніки, визначення потреби підприємства у фінансово-кредитному забезпеченні, необхідного ресурсного потенціалу тощо.

Вивчення впливу різних факторів на ефективність виробництва товарних культур у сільськогосподарських підприємствах різного виробничого напрямку в умовах застосування програмно-цільового управління, їх кількісна оцінка свідчать про необхідність комплексного підходу до розробки напрямів і шляхів підвищення економічної ефективності діяльності підприємств. Перевагами програмно-цільового управління при вирішенні регіональних проблем аграрного сектора економіки є розвиток виробничої та соціальної інфраструктури, сприяння розвитку регіонів з метою створення та розміщення нових виробництв, забезпечення населення робочими місцями, вирішення проблем працевлаштування та зайнятості, збереження й охорона навколишнього природного середовища.

1. Галушко В. П. Управленческие решения и их формализация / В. П. Галушко. – К. : Вища шк., 1983. – 128 с.
2. Голубков Е. П. Программно-целевой метод планирования : учебное пособие / Е. П. Голубков. – М. : Издательство МИНХ им. Г. В. Плеханова, 1979. – 78 с.
3. Завадський Й.С. Менеджмент=Management / Й. С. Завадський. – К. : Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1997. – Т. 1. – 543 с.
4. Микулинский С. Р. Программно-целевой подход в управлении : теория и практика / С. Р. Микулинский, Г. Х. Попов ; пер. с болг. – М. : Прогресс, 1975. – 197 с.
5. Мур Д. Экономическое моделирование в Microsoft Excel / Мур Д., Уэдфорд ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2004. – 1024 с.
6. Фонтон А. Г. Программно-целевой метод в планировании / А. Г. Фонтон, В. Л. Тамбовцев, Б. В. Лабренц. – М. : Наука, 1982. – 150 с.
7. Райзберг Б. А. Программно-целевое планирование и управление : учебник / Б. А. Райзберг, А. Г. Лобко. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 128 с.
8. Хорунжий М. Й. Організація АПК / М. Й. Хорунжий. – К. : КНЕУ, 2001. – 382 с.

**Рецензенти:**

Кропивко М.Ф. – доктор економічних наук, професор, академік УААН, завідувач відділу Національного наукового центру “Інститут аграрної економіки” Української академії аграрних наук;

Гудзинський О.Д. – доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту ім. професора  
Й.С.Завадського Національного університету біоресурсів і природокористування України.