

ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ: ПРИНЦИПЫ ПОДГОТОВКИ, СТРУКТУРА, ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ, СЕТЕВОЙ АНАЛИЗ, СОВРЕМЕННАЯ ПРАКТИКА

Б.А. Тхориков,

*кандидат социологических наук, доцент
заведующий кафедрой менеджмента и маркетинга, НИУ «БелГУ»*

В индикативном подходе к управлению программой развития можно назвать инструментом, обеспечивающий поддержание баланса ожиданий и интересов стейкхолдеров организаций, представленных в виде целей и параметров ее деятельности, которые достигаются за счет операционных процессов предоставления услуг, выраженных значениями индикаторов, проверяемых мониторингом и корректируемых методами-регуляторами (например, проектное управление, реинжиниринг бизнес-процессов, контроллинг, управление имиджем) [1,2].

Подготовка программы развития деятельности организаций осуществляется исходя из следующих принципов:

1) взаимосвязь целей программы развития, выделяемых на ее реализацию ресурсов и долгосрочных целей социально-экономического развития соответствующей сферы общественного сектора экономики;

2) выбор измеримых результатов реализации программы (конечных и промежуточных);

3) согласованность программных мероприятий с финансовыми (налоговые, кредитные, валютные, таможенные и пр.) и правовыми инструментами менеджмента;

4) непрерывность мониторинга результативности и эффективности реализации программы;

5) определенность субъектов реализации программы – заказчика, руководителя, разработчика ответственного исполнителя, стейкхолдеров – и зон их ответственности.

Структура программы предполагает модульный принцип, означающий не последовательное выполнение этапов работ и иерархическую архитектуру разделов, а непрерывный процесс поддержания соответствия плановых и фактических параметров организации [3].

Аналитический модуль предназначен для определения круга проблем, подлежащих решению в ходе реализации программы развития, анализа текущего состояния объекта управления и предшествующих периодов развития организации. В рамках характеристики текущего состояния и прогноза развития ОСС предусматривается проведение анализа ее действительного состояния, включая выявление основных проблем, прогноз развития соответствующей отрасли социальной сферы, а также анализ социальных, финансово-экономических и прочих рисков реализации программы, в том числе полученных с помощью SWOT-анализа.

Организационный модуль включает формулирование цели, выбор методов-регуляторов, программных мероприятий, обоснование приоритетности их реализации и требуемых ресурсов.

Контрольный модуль – определение процедур разработки, обсуждения и корректировки программы развития, а также мониторинга выполнения планов и индикаторов.

Для оценки эффективности программы целесообразно использовать показатели, представленные в таблице 1.

Оценка эффективности программы развития

Категория показателей	Примерные формулы для расчета
1) Степень достижения планового значения показателя (индикатора)	<p>– для показателей (индикаторов), желаемой тенденцией развития которых является увеличение значений: $СД_{п/плз} = ЗП_{п/пф} / ЗП_{п/пл}$</p> <p>– для показателей (индикаторов), желаемой тенденцией развития которых является снижение значений: $СД_{п/плз} = ЗП_{п/пл} / ЗП_{п/пф}, \text{ где}$</p> <p>$СД_{п/плз}$ – степень достижения планового значения показателя (индикатора, характеризующего цели и задачи); $ЗП_{п/пф}$ – значение показателя (индикатора), характеризующего цели, фактически достигнутое на конец отчетного периода; $ЗП_{п/пл}$ – плановое значение показателя (индикатора), характеризующего цели программы</p>
2) Степень реализации мероприятий (оценивается как доля мероприятий, выполненных в полном объеме)	$СР_{м} = М_{ф} / М_{п}, \text{ где}$ <p>$СР_{м}$ – степень реализации мероприятий; $М_{ф}$ – количество мероприятий, выполненных в полном объеме, из числа мероприятий, запланированных к реализации в отчетном году; $М_{п}$ – общее количество мероприятий, запланированных к реализации в отчетном году</p> <p>Программное мероприятие может считаться выполненным в полном объеме при достижении следующих результатов: если фактически достигнутое значение показателя (индикатора) составляет не менее 95 % от запланированного. В том случае, когда для описания результатов реализации мероприятия используется несколько показателей (индикаторов), для оценки степени реализации мероприятия используется среднее арифметическое значение отношений фактических значений показателей к запланированным значениям, выраженное в процентах.</p> <p>По иным мероприятиям результаты реализации могут оцениваться как наступление или не наступление контрольного события (событий).</p>
3) Степень соответствия запланированному уровню затрат (оценивается как отношение фактически произведенных в отчетном периоде расходов на реализацию программы к их плановым значениям)	$СС_{уз} = З_{ф} / З_{п}, \text{ где}$ <p>$СС_{уз}$ – степень соответствия запланированному уровню расходов; $З_{ф}$ – фактические расходы на реализацию программы в отчетном периоде; $З_{п}$ – плановые расходы на реализацию программы в отчетном периоде</p>

Источник: составлено автором

В связи с тем, что в современных условиях даже государственные организации наделены высокой степенью свободы действий по достижению установленных целевых индикаторов, общая ответственность за эффективность исполнения программы развития возлагается на ее руководителя и персонал, при этом и неблагоприятные последствия за невыполнение программы отражаются на всей организации. Однако далеко не всегда результаты выполнения программы развития зависят от качества управленческих решений самой организации по причинам, связанным с действием «провалов» рынка в общественном секторе экономики.

В этой связи организация должна иметь в своем распоряжении арсенал средств, нехарактерных для традиционного линейно-функционального менеджмента, ограничивающий негативное влияние «провалов» рынка и институциональных рисков, например, использовать методы сетевого анализа, которые являются совместимыми с методологией мониторинга в системе индикативного управления [4]. Такой подход возможен при установлении между элементами программы развития матричной взаимосвязи (таблица 2).

Таблица 2

Матрица сетевого анализа элементов программы развития

Модули программы / виды работ	Аналитический	Организационный	Контрольный
Ориентация на ведущее звено	Интересы стейкхолдеров	Риски программы	Плановые ресурсы на реализацию программных мероприятий
Совершаемые действия – реакция на ведущее звено	Цель по TASKED	Методы-регуляторы	Мониторинг, корректировка
Результат - состояние ведущего звена модуля	Параметры деятельности организации	Программные мероприятия (степень выполнения)	Индикаторы оценки параметров деятельности, эффективность

Источник: составлено автором

Сетевой анализ обеспечивает непрерывное наблюдение за ходом выполнения сложных программ развития и управление ими по принципу ведущего звена. Матрица в графическом виде представляет последовательное и параллельное выполнение модулей программы и ее элементов, показывающее логическую, временную, технологическую последовательность и взаимосвязь анализируемых элементов. Например, можно определить возможные сценарии развития, в том числе на основании опыта прошлых лет, критический путь выполняемых работ, требуемые для этого ресурсы, возможное влияние на них институциональных рисков, связь с параметрами деятельности организации, стейкхолдерами и прочее. При этом центральным звеном может выступить любой элемент из таблицы 2. Для удобства использования предложенного сетевого анализа используются различные автоматизированные решения, что повышает наглядность, скорость решений и упрощает управление программой. Такой подход уже начинает применяться при анализе государственных программ, однако для программ микроуровня (организаций) еще не используется.

Предложенные методологические элементы программы развития нуждаются в дополнительной апробации и возможном уточнении, однако, уже сейчас область для их практического приложения отчетливо прослеживается, так как эффективность реализации государственных программ на основе принятого подхода нельзя назвать высокой (таблица 3).

Реализация государственных программ в 2015-2016 годах

№ п/п	Направление / число государственных программ	Выполнение целевых показателей, 2015 г.	Выполнение целевых показателей, 2016 г.
1	2	3	4
1	«Новое качество жизни» / 12	<p>Всего 700 целевых показателей (индикаторов), из них 421 показатель – достигнуто плановое значение (60,1% от общего количества); 147 показателей – не достигнуто плановое значение (21,0%); 132 показателя (18,9%) – сведения об уровне выполнения не представлены.</p> <p>Фактические значения большого числа показателей превысили плановые.</p> <p>Доля государственных программ в общем количестве, получивших низкую оценку достижения плановых значений показателей, составила 42%</p>	<p>Всего 720 целевых показателей (индикаторов), из них 407 показателей – достигнуто плановое значение (56,5 % от общего количества); 50 показателей – не достигнуто плановое значение (20,8 %); 163 показателя (22,6 %) – сведения об уровне выполнения не представлены.</p> <p>Фактические значения большого числа показателей не соответствовало плановым.</p> <p>Доля государственных программ в общем количестве, получивших низкую оценку достижения плановых значений показателей, составила 58%</p>
2	«Инновационное развитие и модернизация экономики» / 2015 – 13; 2016 – 17	<p>Всего 937 целевых показателей (индикаторов), из них 434 показателя – достигнуто плановое значение (46,3%); 328 показателей – не достигнуто плановое значение (35,0%); 175 показателя (18,7%) – сведения об уровне выполнения не представлены. Фактические значения большого числа показателей не соответствовало плановым.</p> <p>Доля государственных программ в общем количестве, получивших низкую оценку достижения плановых значений показателей, составила 70%</p>	<p>Всего 1122 целевых показателя (индикатора), из них 600 показателя – достигнуто плановое значение (53,5%); 420 показателей – не достигнуто плановое значение (37,4%); 102 показателя (9,1%) – сведения об уровне выполнения не представлены. Фактические значения большого числа показателей не соответствовало плановым.</p> <p>Доля государственных программ в общем количестве, получивших низкую оценку достижения плановых значений показателей, составила 59%</p>

1	2	3	4
3	«Сбалансированное региональное развитие» / 4	<p>Всего 161 целевой показатель (индикаторов), из них 70 показателей – достигнуто плановое значение (43,5%); 56 показателей – не достигнуто плановое значение (34,8%); 35 показателей (21,7%) – сведения об уровне выполнения не представлены.</p> <p>Фактические значения большого числа показателей не соответствовало плановым.</p> <p>Доля государственных программ в общем количестве, получивших низкую оценку достижения плановых значений показателей, составила 75%</p>	<p>Всего 287 целевых показателей (индикаторов), из них 148 показателей – достигнуто плановое значение (51,6%); 103 показателя – не достигнуто плановое значение (35,9%); 36 показателей (12,5%) – сведения об уровне выполнения не представлены.</p> <p>Фактические значения большого числа показателей не соответствовало плановым.</p> <p>Доля государственных программ в общем количестве, получивших низкую оценку достижения плановых значений показателей, составила 25%</p>
4	«Эффективное государство» / 2015 – 3; 2016 – 4	<p>Всего 110 целевых показателей (индикаторов), из них 84 показателя – достигнуто плановое значение (76,4%); 25 показателей – не достигнуто плановое значение (22,7%); 1 показатель (0,9%) – сведения об уровне выполнения не представлены.</p> <p>Фактические значения большого числа показателей соответствовали плановым.</p> <p>Доля государственных программ в общем количестве, получивших низкую оценку достижения плановых значений показателей, составила 0%</p>	<p>Всего 164 целевых показателя (индикатора), из них 120 показателей – достигнуто плановое значение (73,2%); 38 показателей – не достигнуто плановое значение (23,2%); 6 показателей (3,7%) – сведения об уровне выполнения не представлены.</p> <p>Фактические значения большого числа показателей соответствовали плановым.</p> <p>Доля государственных программ в общем количестве, получивших низкую оценку достижения плановых значений показателей, составила 0%</p>

Источник: составлено автором на основе данных портала programs.gov.ru/

Литература

1. Герасименко О.А., Авилова Ж.Н. Реализация государственно-частного партнерства в создании сети региональных ресурсных центров Белгородской области // Социально-гуманитарные знания. – 2014. – № 8. – С. 245-257
2. Семибратский М.В. Бюджетная стратегия региона в новых экономических условиях России // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Экономика. Информатика – 2014. – № 1-1. – С. 41-45.
3. Тхориков Б.А. Методологические основы подготовки программы развития в системе индикативного управления организациями социальной сферы // Развитие методологии современной экономической науки и менеджмента: Материалы I Междисциплинарной Всероссийской научно-практической конференции, г. Севастополь, 4-5 мая 2017 г. [Электронный ресурс] – Севастополь: СевГУ, 2017 г. – С. 678-684.
4. Тхориков Б.А., Ломовцева О.А. Методические аспекты реализации мониторинга в системе индикативного управления организациями социальной сферы // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3. Экономика. Экология. – 2017. – № 2. – С. 76-87.

ФАКТОРЫ ФОРМИРОВАНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА РЕГИОНА

О.А. Удалых,
*кандидат экономических наук, доцент,
 заведующий кафедрой экономики,
 ГОУ ВПО «Донбасская аграрная академия»*

В современных экономических условиях важным направлением формирования предпосылок устойчивого развития предприятий агропромышленного комплекса региона является активизация инвестиционных процессов и стимулирование инвестиционных вложений предприятий из различных источников финансирования. В этой связи повышение инвестиционной привлекательности представляет собой неотъемлемый компонент системы стратегического развития отрасли, что обуславливает необходимость разработки региональной и отраслевой инвестиционной политики, в том числе формирования направлений повышения инвестиционной активности с целью притока инвестиций в развитие агропромышленного комплекса.

Целью исследования является формирование системы факторов инвестиционной привлекательности агропромышленного комплекса региона.

Инвестиционная привлекательность представляет собой емкую экономическую категорию, применимую для экономических систем различных уровней. В научных исследованиях отечественных и зарубежных ученых данная категория рассматривается на уровне предприятия, отрасли, региона, государства. В целом инвестиционная привлекательность – это совокупность условий осуществления инвестиционной деятельности в рамках экономической системы и, исходя из принципа открытости системы, условий внешнего воздействия на формирование инвестиционных потоков.

Рейтинги привлекательности стран для инвестирования формируются международными агентствами, например, Глобальный инновационный индекс (The Global Innovation Index, GII) [1], который рассчитывается по 127 странам мира и отражает привлекательность для инновационного инвестирования в разрезе формирования инновационных затрат и инновационных результатов инвестиционной деятельности субъектов хозяйствования с использованием 81 показателя оценки. Большой интерес в данной связи представляет собой Индекс экономической свободы в мире (Economic freedom in the