



Известия Балтийской государственной академии
рыбопромышленного флота. 2026. № 3(77). С. 20–24
Научная статья
УДК 519.8:378.016
Doi:10.46845/2071-5331-2026-3-77-20-24

Программно-целевой подход в управлении процессами повышения квалификации морских специалистов

Мойсеенко Сергей Сергеевич¹, Чуксина Ирина Георгиевна²,

¹Балтийская государственная академия рыбопромышленного флота ФГБОУ ВО «КГТУ»,
Калининград, Россия

²Калининградский государственный технический университет, Калининград, Россия

¹moiseenkoss@rambler.ru

²irina-chuksina@mail.ru

Аннотация. Рассматриваются ключевые аспекты программно-целевого подхода как способа управления повышением квалификации морских специалистов и преподавателей, а также вопросы разработки целевых комплексных программ и обеспечения эффективности их реализации. Особое внимание уделено преимуществам и недостаткам программно-целевого подхода в контексте улучшения образовательных систем непрерывного образования, «образования через всю жизнь».

Ключевые слова: цель, программа, программно-целевой подход, эффективность, управление

Для цитирования: Мойсеенко, С. С., Чуксина, И. Г. Программно-целевой подход в управлении процессами повышения квалификации морских специалистов // Известия Балтийской государственной академии рыбопромышленного флота. – 2026. – № 3(77). – С. 20–24.

Программно-целевой подход как безусловно признанный инструмент стратегического управления повышением квалификации морских специалистов – это метод, при котором сначала чётко формулируется цель (например, снижение аварийности, внедрение нового оборудования), а затем под эту цель разрабатывается комплексная программа действий, ресурсов и сроков. Он обязателен в условиях жёстких требований международных конвенций (ПДНВ), МКУБ) и национальных регуляторов.

Рассмотрим ключевые аспекты, определяющие актуальность программно-целевого подхода как высокоэффективного метода управления совершенствованием и развитием образовательных систем непрерывного образования и внедрением программно-целевого управления в образовательные структуры повышения квалификации специалистов.

Роль и место целевых программ в системе управления повышением квалификации специалистов рыбохозяйственной отрасли

Целевая комплексная программа – инструмент реализации программно-целевого управления. Программно-целевое управление в этой сфере – это подход, при котором обучение строится строго «от результата»: под конкретные задачи экономики или профессионального стандарта разрабатываются целевые программы, а ресурсы распределяются под достижение измеримых показателей.

В программно-целевом управлении можно условно выделить три взаимосвязанных этапа: формирование целевой комплексной программы, ее календарное планирование и оперативное управление.

В целевой комплексной программе представлены ресурсы и исполнители, а также комплекс мероприятий, обеспечивающих решение задач повышения квалификации специалистов наиболее рационально и в установленные сроки [1, 2, 3, 4].

Разработка целевой комплексной программы означает формирование целей, посредством которых выражаются общественно необходимые потребности и система мероприятий, позволяющая достичь поставленных целей. При этом необходимо соблюдение следующих требований:

– достижение целей должно быть осуществлено в заданный срок;

– достижение целей должно быть реализовано с наименьшими затратами и увязано с возможностями исполнителей;

– достижение целей не должно противоречить другим, может быть, более важным целям.

Из определения целевой комплексной программы следует, что постановка задачи программно-целевого управления имеет достаточно общий характер и может применяться на различных уровнях управления как в управлении производственными системами, так и в управлении в системе образования.

Возникает, естественно, вопрос: почему уделяется столь большое внимание программно-целевому подходу? Это связано с рядом его объективных специфических особенностей:

– целевая комплексная программа направлена на достижение конкретных общественно необходимых результатов с ориентацией на цели общества. При этом учитывается уровень развития образовательной или производственной системы;

– особенностью программно-целевого управления является возможность реализации комплексного подхода к планированию различного рода деятельности и, в том числе, образовательной [1, 4, 5, 6]:

– эффект от решения любой управленческой задачи может быть значительно снижен за счет просчетов в планировании организационно-технических мероприятий, например, не учтены вопросы материально-технического снабжения, модернизации лабораторной базы кафедры, а также вопросы подбора и повышения квалификации преподавателей, вопросы социального развития коллектива в целом и т. п.

Поскольку имеются различные пути выполнения отдельных мероприятий, то появляются варианты достижения целей комплексной программы [3, 4, 6, 9].

В связи с этим возникает возможность оптимизировать программу, т. е. выбирать наилучший путь достижения целей с учетом установленного срока и ограничений на ресурсы, варианты технологий с учетом возможностей исполнителей. Спрашивается, каким должен быть критерий оптимальности выбора? В наиболее общей форме – это логическая соподчиненность и непротиворечивость с целями комплексной программы.

Категории программно-целевого управления

Центральным в программно-целевом управлении является понятие цели. Под целью понимается представление о желаемом состоянии управляемой системы. В образовательных и производственных системах цель может быть выражена в форме количественных и качественных показателей.

Например, судоходная компания при разработке годового или пятилетнего плана работы планирует повышение квалификации энного количества морских специалистов (судоводителей, судомехаников, радиоинженеров).

В свою очередь, Морской институт планирует повышение квалификации не менее энного количества преподавателей/специалистов и переподготовку лабораторно-технических специалистов. Таким образом цель ассоциируется с качественными и количественными показателями [6, 9].

В качестве цели могут выступать директивные установки, устранение имеющихся или прогнозируемых проблем, выполнение плановых мероприятий. При этом цель называется четкой, если имеется правило, позволяющее в каждый конкретный момент времени ответить на вопрос: достигнута цель или не достигнута.

Цели любой комплексной программы образуют сложную взаимосвязанную систему. Успешная реализация программно-целевого управления в решающей степени зависит от обобщенности, четкости, полноты системы целей, корректной увязки целей комплексной программы с целями отдельных исполнителей.

В этой связи рассмотрение логики целеполагания является ключевым элементом планирования и управления. Логика взаимоотношений между целями всей программы и ее звеньев целесообразно определять с помощью дерева целей [9]

Построение дерева целей позволяет логически вывести проверяемые критерии достижения подцелей и, кроме того, правильно соотнести планируемые мероприятия с этими целями. Оно позволяет привести в соответствие ожидаемый общественно необходимый результат и действия по его достижению, включая корректировку системы стимулирования.

Кроме того, дерево целей позволяет также оценить относительную важность мероприятий, которая необходима для установления очередности выделения ограниченных ресурсов.



В общем виде уровни дифференциации целей представлены в таблице.

Таблица

Уровни дифференциации целей

Уровень	Содержание цели	Толкование цели
0	Главная цель	Обеспечить выполнение...
1	Цели – требования	Повысить уровень/эффективность...
2	Направления деятельности	Повысить фондоотдачу, рентабельность...
3	Области ответственности	Снизить затраты на...
4	Мероприятия	Повысить производительность труда
5	Задачи	Организовать внедрение новых технологий и т. п.
6	Задания	Подготовить предложения. Разработать Техническое задание на проектирование ...

В практике управления повышением квалификации морских специалистов, например, метод дерева целей находит применение при разработке программ обучения, а также проектирования развития лабораторной базы с учетом совершенствования новых прогрессивных технологий морских перевозок и портовых комплексов [9].

Для формирования календарного плана целевой программы необходимо между ее мероприятиями выявить технологическое предшествование.

Например, прежде чем изучить новую технологию погрузки палубного груза на балкер необходимо усвоить методы оценки остойчивости и посадки судна. Отношение предшествования порождает на множестве мероприятий сетевую модель, которую можно назвать упорядочением мероприятий по отношению предшествования. Зная теперь оценки продолжительности выполнения учебных мероприятий, можно автоматически построить календарный план-график выполнения целевой программы.

Время выполнения всех мероприятий целевой комплексной программы с учетом отношения предшествования между ними (т. е. сетевой модели) называется критическим временем. Оно должно быть меньше, чем директивное время, отведенное для достижения целей программы. Приведение критического времени к директивному составляет один из элементов оптимизации плана целевой программы.

Для каждого варианта календарного план-графика может быть рассчитана динамика потребности в ресурсах. При расчетах потребности в ресурсах необходимо учитывать возможности исполнителей и возможности оптимизировать затраты. Эта операция составляет еще один элемент оптимизации календарного плана целевой комплексной программы. Оптимизация плана может применяться и на этапе оперативного управления для поиска оптимальных решений.

Информационные технологии программно-целевого управления

Программно-целевое управление в организационных системах – достаточно тонкая задача, требующая привлечения специалистов высокой квалификации [3, 4, 5, 6].

Рассмотрим структуру процесса программно-целевого управления. Технология программно-целевого управления – это упорядоченная последовательность этапов, обеспечивающих формирование целей и мероприятий программы, календарное планирование мероприятий целевой комплексной программы, оперативное управление выполнением программы. Перечислим этапы и перечень операций, проводимых с ними.

Первый этап включает следующие операции:

Формирование системы целей комплексной программы.

- Создание каталога целей.
- Пополнение каталога целей. Для получения четких целей проводится их декомпозиция на подцели, определение целевых нормативов.
- Логический анализ целей: проверка четкости и необходимости каждой цели, анализ полноты и непротиворечивости целей программы [6, 7].
- Оценка относительной важности целей в каждом уровне графа.

Определение состава мероприятий целевой программы.

- Разработка исходных вариантов достижения цели.
- Выявление отрицательных последствий выполнения мероприятий.
- Проведение декомпозиции неоптимальных вариантов мероприятий и их оптимизация.
- Определение относительной важности мероприятий в виде системных приоритетов для установления очередности выделения ресурсов.

- Определение исполнителей мероприятий.

- Оценка времени и потребности в ресурсах для выполнения мероприятий.

- Оценка времени и потребности в ресурсах для реализации мероприятий.

Выбор оптимальных вариантов целевой комплексной программы [6, 9].

- Определить потребность в ресурсах для всех вариантов ЦКП и время выполнения.
- Выбор лучших вариантов по критериям: возможность выполнения в установленные сроки и минимум потребности в ресурсах.

Перечень операций второго этапа:

- Построение сетевой модели центральной комплексной программы [4, 6, 8, 9].
- Выложить в логической последовательности перечень всех мероприятий
- Упорядочить мероприятия по предшествованию.
- Логический анализ структуры сетевой модели.
- Разработать модель системы управления развитием кадрового потенциала (например, судоходной компании).

- Определить исполнителей мероприятий и потребность в ресурсах.

Система управления развитием кадрового потенциала строится на базе использования следующих основополагающих принципов: системности, оптимальности, экономичности, оперативности, научности, устойчивости, адаптивности, преемственности, непрерывности и ритмичности.

Перечень операций третьего этапа:

- Оперативная коррекция целей и мероприятий программы в случае измерения условий / обстановки.

- Организация системы контроля за выполнением мероприятий.

- Приведение системы стимулирования в соответствие с целями программы.

Информационное обеспечение технологии программно-целевого управления может быть представлено в виде графа. Код каждой вершины представляет собой число, целая часть которого указывает на номер уровня целевой модели, где находится цель (мероприятие).

Логическому включению целей (графу цели – мероприятия) соответствуют дуги между разными уровнями, а предшествованию (сетевой модели) – дуги внутри уровней, что позволяет определить основные операции логического вывода:

- Формулирование основной цели принятия решений.
- Декомпозиция поставленной цели.
- Формирование системы ограничений при достижении основной цели.
- Анализ полноты и ранжирование целей оптимизации.
- Формирование системы мероприятий по достижению основной цели.
- Анализ списка мероприятий по достижению основной цели.
- Анализ последствий реализации мероприятий.
- Анализ полноты и ранжирование целей оптимизации.
- Декомпозиция неоптимальных мероприятий и поиск методов их улучшения.
- Оценка эффективности вариантов достижения цели. Итоги анализа.

Для того, чтобы обеспечить достижение целей необходимо заинтересовать в этом всех участников процесса создания образовательных услуг: судоходные и рыбодобывающие компании, планирующие и финансирующие органы, научные и образовательные организации. Это приводит к еще одному уровню структуризации проблемы, в котором отражается необходимость стимулирования каждого из участников процесса создания и реализации услуг в области повышения квалификации. Разработка мероприятий по достижению целей является обобщающим этапом формирования целевой программы, например, развития кадрового потенциала судоходных и рыбодобывающих компаний.



Таким образом, программно-целевой подход является высокоэффективным методом управления совершенствованием и развитием образовательных систем непрерывного образования. В современных экономических условиях интенсивной конкуренции программно-целевое управление позволяет эффективно решать поставленные задачи. Практическим преимуществом внедрения данного метода является то, что составляющие стратегического управления, бюджетирования, контроллинга и других направлений менеджмента организации уже используют элементы программно-целевого управления. Основной проблемой, препятствующей широкому внедрению программно-целевого управления послевузовского образования и повышения квалификации специалистов, является отсутствие типового механизма постановки системы программно-целевого управления в целом и в системе повышения квалификации в частности.

Список источников

1. Аршинова, И. Л. Теоретические основы программно-целевого планирования / И. Л. Аршинова // Национальная безопасность и стратегическое планирование. – 2018. – № 1 (21). – С. 152–159. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=35128926&> (дата обращения: 25.04.2026).
2. Жуковский, А. И. Разработка, реализация и оценка региональных целевых программ (на основе Канадского опыта) : учебно-методическое пособие / А. И. Жуковский, С. В. Васильев, Д. С. Штрейс ; под общ. ред. С. Ю. Фабричного. – Оттава; Москва; Великий Новгород : МАУ «ДИАЛОГ», 2006. – 176 с. – URL: <https://http://dialogvn-ru.narod.ru/aua/Book/Estimation.htm> (дата обращения: 25.04.2026).
3. Звягинцев, П. С. Государственные программы как инструмент управления социально-экономическим развитием России / П. С. Звягинцев // Россия: тенденции и перспективы развития: Ежегодник. Институт научной информации по общественным наукам Российской академии наук; отв. ред. В. И. Герасимов. – Москва : Институт научной информации по общественным наукам РАН, 2018. – С. 54–58. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvennyye-programmy-kak-instrument-upravleniya-sotsialno-ekonomicheskim-razvitiem-rossii?> (дата обращения: 25.04.2026).
4. Карпухина, Л. А., Бондаренко, Н. А. Программно-целевой подход в управлении образованием: анализ опыта и перспективы развития планирования / Л. А. Карпухина, Н. А. Бондаренко // Учёные заметки ТОГУ. 2024 – Т. 15. – № 4. – С. 30–35. – URL: https://pnu.edu.ru/media/ejournal/articles-2024/TGU_15_117.pdf (дата обращения: 25.04.2026).
5. Ключкова, А. Л. Программно-целевой подход в структуре стратегического регионального планирования / А. Л. Ключкова // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. – 2021. – № 12 (139). – С. 20–24. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=47247452> (дата обращения: 25.04.2026).
6. Котова, Ю. Н. Оценка эффективности реализации государственных и целевых программ: концептуальный подход / Ю. Н. Котова // Инструменты проектного управления и анализ данных в системах поддержки принятия решений : сборник материалов II Международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых (22 апреля 2022 г., Донецк). – Донецк : Донецкий национальный университет, 2021. – С. 96–101. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=46387616> (дата обращения: 25.04.2026).
7. Макарова, В. С. Программно-целевое планирование и целевые программы: теоретический аспект / В. С. Макарова // Приграничный регион в историческом развитии: партнерство и сотрудничество : материалы Международной научно-практической конференции, посвященной 80-летию Победы советских и монгольских войск на реке Халхин-Гол (18 сентября 2019 г., г. Чита). – Чита : Забайкальский государственный университет, 2019. – С. 189–191. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=41200635> (дата обращения: 25.04.2026).
8. Менчик, А. Л. Значение государственных программ при переходе на программно-целевой метод планирования бюджета / А. Л. Менчик // Актуальные научные исследования в современном мире. – 2020. – № 7-3(63). – С. 91–93. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=437586> (дата обращения: 25.04.2026).
9. Мойсеенко, С. С. Социально-педагогические условия продолженного профессионального образования морских инженеров. – Калининград : Издательство БГАРФ, 2004. – 216 с.

Информация об авторах

С. С. Мойсеенко – кандидат технических наук, доктор педагогических наук, профессор;
И. Г. Чуксина – доктор педагогических наук, профессор.

Статья поступила в редакцию 01.07.2026; одобрена после рецензирования 03.08.2026; принята к публикации 10.08.2026.