

координації цих процесів. Вибір і формування стратегії дозволяють підприємству визначити напрямки та способи руху до цілей. Але навіть у випадку створення комплексу необхідних умов для її реалізації з часом можуть виникати певні труднощі і проблеми, які є наслідком впливу кризоутворюючих протиріч. Врахування визначених обмежень та вирішення поставлених проблем, пов'язаних з необхідністю розвитку будь-якого суб'єкта господарювання, розробка та впровадження методологічних основ стратегічного управління розвитком підприємства є вимогою часу.

**Висновки.** На сучасному етапі реформування української економіки для підвищення результативності антикризової діяльності основну увагу слід приділяти удосконаленню стратегічного управління як системі заходів ефективного розвитку промислових підприємств. Однією з підсистем таких заходів є вихід підприємства з кризи з подальшим сталим розвитком у довгостроковій перспективі. Таким чином, вітчизняна економіка потребує розробки теорії та методології для впровадження стратегічного управління розвитком в практику діяльності підприємств, що опинилися в умовах кризи.

Подальші дослідження за цією темою пов'язані з розробкою та впровадженням економічних механізмів реалізації стратегічного управління розвитком підприємств.

### Література

1. Василенко В.О. Стратегічне управління : [навч. посібник] / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 396 с.
2. Верба В. А. Підсистема управління розвитком на підприємстві: концептуальні засади створення та функціонування. Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право) / Верба В. А. ; голов. ред. О. П. Степанов. – К. : Книжкове вид-во НАУ, 2009. – Вип. 1–2. – С. 404–411.
3. Гапоненко А. Л. Стратегическое управление : [учеб. для вузов] / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. – [2-е изд., стер.]. – М. : Издательство ОМЕГА–Л, 2006. – 464 с.
4. Дунська А. Р. Інноваційна стратегія як сучасний інструмент управління розвитком підприємства / Дунська А. Р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.confcontact.com/20101008/5\\_dunska.htm](http://www.confcontact.com/20101008/5_dunska.htm)
5. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії : [навч. посібник для студ. екон. спец.] / Забродська Л. Д. – Харків : Консул, 2004. – 208 с.
6. Запасна Л. С. Економічна сутність розвитку підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://masters.donntu.edu.ua/2009/fem/zavorotneva/library/tez5.htm>
7. Погорелов Ю. С. Розвиток підприємства: поняття та види / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua/Articles/Kultnar/knp88/knp88\\_75-81.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/Articles/Kultnar/knp88/knp88_75-81.pdf)
8. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : [монографія] / Пономаренко В. С., Тридід О. М., Кизим М. О. – Х. : Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2003. – 328 с.
9. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : [монографія] / Раєвнева О. В. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 496 с.

Надійшла 07.03.2011

УДК 65.388.681

С. Н. ПИСАРЮК

Севастопольский национальный технический университет

## АДАПТИВНОЕ ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

*Излагаются основные положения разработанной и внедренной в практику организационной системы адаптивного программно-целевого управления экономической эффективностью предпринимательской деятельности, представляющей комплекс методов и средств обеспечения устойчивой экономической результативности, являющейся определяющим фактором конкурентоспособности предприятий малого и среднего бизнеса.*

*The substantive provisions of the organizational system of adaptive programmatic-having a special purpose control worked out and inculcated in practice are expounded by economic efficiency of entrepreneurial activity, presenting the complex of methods and backer-ups of steady economic effectiveness, being the determinative of competitiveness of enterprises of small and middle business.*

*Ключевые слова: эффективность, конкурентоспособность, целевое управление, программа, мероприятия, система.*

**Введение.** При осуществлении предпринимательской деятельности в современной, динамично изменяющейся среде, качество менеджмента прямо определяет уровень и устойчивость экономической эффективности и соответственно конкурентоспособности предпринимательских организаций, что, в свою очередь, в значительной мере определяет конкурентоспособность всей отечественной экономики в условиях международного рынка (особенно, учитывая присоединение Украины к ВТО и глобализацию рыночной среды).

Большинство отечественных предпринимательских предприятий, особенно в сфере малого и среднего бизнеса, имеют сегодня недостаточный уровень и устойчивость экономической эффективности бизнес-деятельности и, в итоге, недостаточный (или даже – низкий) уровень конкурентоспособности, который повышается пока медленно. Эти негативные особенности остро проявились в условиях экономического кризиса. Но самая негативная перспектива связана с той ситуацией, если и в дальнейшем повышение уровня конкурентоспособности (прежде всего, путем инновационного совершенствования и повышения эффективности предпринимательской деятельности) будет и дальше происходить медленнее, чем в передовых странах или медленнее даже, чем изменения предпочтений и запросов отечественных потребителей. Развитие по такому сценарию неминуемо приведет к существенной потере рынков со всеми вытекающими негативными последствиями. Вследствие этого проблема изыскания методов и средств управления и обеспечения устойчивой экономической эффективности бизнес-деятельности и, соответственно, конкурентоспособности предпринимательских предприятий, как важного звена рыночной экономики, является основной составной частью и, практически, ядром более общей проблемы формирования методологии управления инновационным развитием хозяйствующих субъектов, адекватной жестким условиям современной экономической обстановки и международной конкуренции.

Основной раздел. Устойчивое эффективное функционирование предпринимательского предприятия в бизнес-среде (основным свойством которой является постоянное изменение характеристик и параметров составляющих ее компонентов) в рамках рассматриваемой нами проблемы целесообразно определить, как способность систематически адаптировать бизнес-деятельность к изменениям внешней среды таким образом, чтобы постоянно обеспечивать необходимые, заданные (определенные целями) уровни экономической эффективности и конкурентоспособности. Положенный в основу приведенной формулировки принцип постоянности адаптационных изменений бизнес-деятельности естественно вытекает из весьма значимых особенностей современного периода развития рыночной среды, заключающихся в постоянстве и нарастании темпов изменений ее компонентов. В то же время, одной из самых значимых характеристик предпринимательского предприятия является его тесная встроенность во внешнюю среду своими «входами» и «выходами». Это и предопределяет сильную зависимость предпринимательского предприятия от состояния факторов и параметров окружающей среды и особенностей их влияния на него, притом, что внешние факторы и параметры находятся, как правило, вне пределов влияния менеджеров предприятия. Таким образом, очевидно, что для того, чтобы предпринимательское предприятие функционировало устойчиво, оно должно постоянно адаптироваться к текущим, а еще лучше – к прогнозируемым состояниям изменяющейся окружающей среды. Причем, поскольку источники изменений могут быть не только внешними, но и внутренними, наибольших адаптационных изменений в условиях динамично изменяющейся внешней среды требуют предприятия, которые в таких условиях динамично наращивают масштаб бизнеса, что, также как и изменения во внешней среде, несет угрозы снижения эффективности и даже потери должного уровня управляемости.

Анализ существующих подходов к обеспечению экономической эффективности хозяйственной деятельности показал, что для решения рассматриваемой здесь проблемы – изыскания методов и средств адаптивного управления экономической эффективностью предпринимательской деятельности в условиях динамично изменяющейся среды – наиболее продуктивной основой является общая методология программно-целевого управления, как имеющая, практически, наиболее комплексный характер. И хотя на уровне предприятий малого и среднего бизнеса программно-целевое управление применяется пока редко, было выдвинуто предположение, что именно на основе программно-целевого подхода возможно обеспечить как комплексность, так и необходимую гибкость (адаптацию) процесса инновационного совершенствования бизнес-деятельности к динамично меняющимся условиям среды.

Комплексность подхода обеспечивается последовательным формированием необходимой совокупности взаимосвязанных целевых организационных систем, образующих в сумме комплексную систему экономического управления бизнес-деятельностью (КСЭУ БД), функциональная структура которой приведена на рисунке 1.

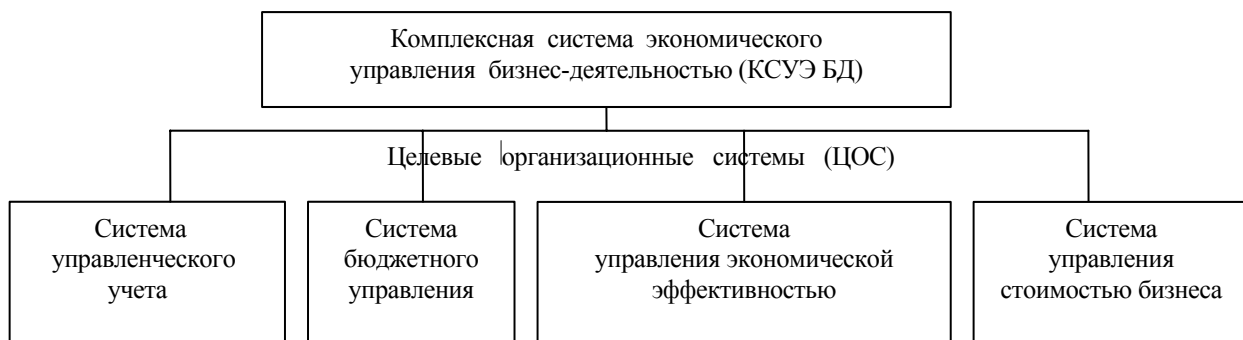


Рис. 1. Функционально-структурная схема КСЭУ БД

Такая комплексная организационная система экономического управления бизнес-деятельностью была разработана, экспериментально отработана и внедрена применительно к региональным сетям супермаркетов и мини-маркетов. Эта форма бизнес-деятельности является одной из наиболее характерных (типовых) и прогрессивных, так как здесь используются современные информационные технологии и прогрессивные поточные принципы построения, как коммерческих, так и производственных технологических процессов. Именно перед современными розничными сетями особенно остро стоит проблема постановки системы управления экономической эффективностью, так как для такого вида бизнес-деятельности на данном этапе, не смотря на кризисные явления, остается характерным достаточно высокая динамика развития с вложением значительных инвестиций в условиях возрастающей конкуренции. Отмеченные характеристики и особенности современных ритейл-сетей, применительно к которым разработаны и успешно используются в реальной практике методы и средства целевой организационной системы адаптивного управления экономической эффективностью (как главной составляющей комплексной системы экономического управления бизнес-деятельностью), позволяют рассматривать предложенные методы и средства в качестве широко-типовых, применимых для большинства предпринимательских предприятий различных видов деятельности и отраслей.

Каждая из частных систем (подсистем), интегрированных в комплексную систему экономического управления, имеет свои, вытекающие из общих целей и задач комплексной системы, более частные цели и задачи, объединенные по функциональным признакам, и поэтому обозначается как соответствующая функциональная, т.е. – целевая (по общности функциональных целей) организационная система (ЦОС).

Ключевая роль в комплексной системе отведена ЦОС программно-целевого управления экономической эффективностью бизнес-деятельности, которая должна обладать способностью адаптации, к условиям динамично изменяющейся среды.

Экономическое состояние предприятия (в том числе – текущее, измеряемое с периодичностью, необходимой для оперативного управления) характеризуется набором показателей – индикаторов эффективности. При этом особое внимание должно уделяться ключевым индикаторам, отражающим результативность определяющих бизнес-процессов, а также основные цели совершенствования и повышения эффективности бизнес-деятельности и развития компании. Принятые показатели "верхнего уровня" подлежат декомпозиции, как по экономической сущности, так и по функциям организационной структурой, с получением в итоге дерева (пирамиды) целей – одного из важнейших элементов программно-целевого метода. Совокупность индикаторов, доведенных до уровня бизнес-процессов, структурных подразделений и исполнителей, позволяет руководителям оперативно и комплексно оценивать, насколько успешно компания продвигается в выбранном направлении, насколько ее текущая деятельность соответствует утвержденной стратегии, и вносить при необходимости соответствующие коррективы.

Формирование целевых Программ организационно-технических мероприятий (ОТМ) по управлению эффективностью бизнес-деятельности после определения целевых показателей экономической эффективности (критериев управления, в качестве которых в нашем случае приняты показатели удельных расходов и показатели рентабельности по прибыли или доходу) включает следующие шаги: формирование системы управленческого учета, позволяющей измерять и фиксировать в требуемом режиме необходимые для анализа и управления данные; проведение комплексного анализа деятельности (по специальной методике) в целях выявления потенциальных резервов; определение способов мобилизации резервов, а также повышения эффективности путем разработки (планирования) и последующей реализации соответствующих ОТМ.

Ключевой идеей программно-целевого метода выступает матрица "цель – средство", в которой цели представлены иерархической структурой строго сформулированных целей, а средства – совокупностью программных элементов (ОТМ), каждый из которых служит ступенью и средством решения проблемы. Соответственно данный метод управления предполагает достижение конечных результатов путем поэтапного осуществления следующих основных действий: формирование дерева целей (в т.ч. принятие значений целевых показателей эффективности), разработка адекватной исполняющей программы, определение механизма управления программой, реализация управляющей программы, оценка эффективности реализации программы. Таким образом, процесс реализации программно-целевого подхода для управления экономической эффективностью операционной предпринимательской деятельностью структурирован на следующие 6 этапов:

1-й этап - постановка целей. Определение и постановка целей – это ключевая задача менеджмента вообще и в рассматриваемой системе адаптивного управления в частности. Цели для придания им определенности и четкости структурируют по различным признакам. В рассматриваемой системе цели формируются ситуационно и могут охватывать различные области, требующие адаптации к изменениям среды. При этом постоянно должны присутствовать экономические цели адаптируемой бизнес-деятельности в таких срезях:

- экономические результаты деятельности;
- эффективность использования ресурсов.

Если предпринимательская организация имеет ряд структурных подразделений и несколько

уровней управления, необходимо формировать иерархию (дерево/пирамиду) целей, представляющую собой декомпозицию (разбиение/детализацию) целей более высокого уровня в цели более низкого уровня. Степень декомпозиции целей устанавливается руководством предприятия, учитывая необходимость, актуальность, возможности. При правильном построении иерархии целей каждое подразделение, достигая своих целей, вносит необходимый вклад в достижение общих целей организации. Цели должны отвечать известным обязательным требованиям, а именно: быть достижимыми, гибкими, измеримыми, конкретными, совместимыми и приемлемыми. Цели устанавливаются «сверху - вниз», исходя из миссии компании, учитывая стратегические цели и функциональное предназначение каждого из подразделений. Этот этап имеет важнейшее значение. Простое смещение целей или даже неопределенность в их формулировке может привести к таким серьезным негативным последствиям, как неправильный выбор стратегических направлений (приводит к значительным материальным потерям); снижение эффективности из-за отсутствия единой ориентации у персонала и появления сложностей в мотивации; и другим серьезным проблемам.

2-й этап – определение ключевых показателей эффективности (КПЭ) бизнес-деятельности, используемых руководством для отслеживания и диагностики экономических результатов деятельности и последующего принятия на их основе управленческих решений. Ключевые показатели эффективности должны отражать наиболее важную информацию для экономического управления бизнесом. Для оценки состояния с экономической эффективностью бизнес-деятельности помимо количественных показателей целесообразно рассматривать и качественные оценки. Эти показатели не столь жесткие, и многие из них с трудом поддаются измерению, однако во многом именно они позволяют дать полную оценку работы подразделений/сотрудников по обеспечению экономической эффективности бизнес-деятельности. Система принятых показателей эффективности подвергается декомпозиции соответственно декомпозиции целей. В результате реализации данного этапа появляется документ, регламентирующий количественные (и, по возможности, качественные) показатели экономической эффективности для уровней: общей стратегии компании, основных стратегических, тактических и оперативных целей, а также желаемые значения этих показателей в соответствующих плановых периодах.

3-й этап – выявление «рычагов» (методов, средств, инструментов) управления принятыми показателями эффективности для достижения поставленных целей. На данном этапе проводится анализ на предмет определения: - кто, как, с помощью чего может повлиять на достижение поставленных целей. Данная процедура позволяет определить основные подходы и пути (основные направления), возможных исполнителей, методы и средства достижения поставленных целей.

4-й этап – планирование (разработка) комплекса мероприятий (программы ОТМ, структурированной соответственно принятым основным направлениям) по достижению целевых ориентиров экономической эффективности на конкретный период. Состав планируемых мероприятий программы должен быть сформирован таким образом, чтобы каждое из мероприятий имело четко определенный контрольный результат и ожидаемый эффект от его реализации. Суммирование экономических эффектов и отнесение к затратам на их достижение и отображает плановые показатели ожидаемой экономической эффективности деятельности в рамках различных срезов данных. В итоге выполнения данного этапа, каждое подразделение/должность получают целевые ориентиры и конкретные планы/подпрограммы мероприятий, которые в совокупности и составляют общефирменную программу ОТМ по достижению запланированных (желаемых) значений общих показателей экономической эффективности бизнес-деятельности.

5-й этап – реализация целевых планов/подпрограмм ОТМ. В течение всего периода действия программы необходимо системно и систематически организовывать работу по ее реализации, отслеживать (путем сбора, анализа и обработки необходимой информации) ход выполнения плановых заданий программы (мероприятий и показателей), своевременно принимать меры, обеспечивающие успешную реализацию ОТМ при необходимой результативности расходования средств. Для решения этой задачи формируется и систематически функционирует специальный организационный механизм управления программой, формы и методы работы которого определяются регламентом (положением) соответственно масштабу и специфике предприятия и задачам обеспечения эффективности.

6-й этап – подведение итогов реализации программы ОТМ по достижению установленных показателей эффективности. Подведение итогов проводится на всех уровнях на основании соответствующих отчетов с целью:

- оценки степени достижения поставленных программных целей и показателей результативности;
- выявления отклонений (недовыполнения/перевыполнения) плановых заданий и причин, вызвавших эти отклонения;
- выработки рекомендаций/мер по устранению причин недовыполнения и использованию положительного опыта перевыполнения;
- оценки уровня (качества и эффективности) механизма управления программой, выработки и реализации мер по его совершенствованию.

На этом этапе, на основании полученной итоговой информации, в целях придания данной организационной системе управления адаптивного характера, необходимо на основе ситуационного анализа

принять решения о подходе к целеполаганию (установить тенденции и значения плановых показателей эффективности), и уточнить направления планирования и реализации ОТМ в следующем цикле/периоде программно-целевого адаптивного управления экономической эффективностью бизнес-деятельности.

Рассмотренные этапы реализации адаптивного программно-целевого управления обеспечены соответствующими организационно-методическими разработками (регламентами), которые были апробированы, отработаны и успешно применены для управления операционной бизнес-деятельностью региональных сетей: супермаркетов и торговых комплексов «Ален», а также минимаркетов «Лидер».

#### Выводы

1. Устойчивость эффективного функционирования предпринимательской организации в бизнес-среде (свойством которой является постоянное изменение) зависит от способности систематически адаптировать бизнес-деятельность к изменениям внешней среды так, чтобы постоянно обеспечивать необходимые, заданные (определенные целями) уровни экономической эффективности и конкурентоспособности.

2. Положенный в основу постановки организационной системы программно-целевого управления экономической эффективностью принцип постоянности адаптационного совершенствования бизнес-деятельности вытекает из характерных особенностей современного периода развития рыночной среды, заключающихся в систематичности и нарастании темпов изменений ее компонентов.

3. Освоение программно-целевого управления эффективностью бизнес-деятельности предусматривает введение (наряду с традиционным управлением текущей операционной деятельностью) управления систематическим проведением изменений/перестройки бизнес-процессов в целях их непрерывного совершенствования посредством формирования и реализации целевых Программ ОТМ.

4. Опыт постановки и применения в реальной бизнес-практике предложенной организационной системы адаптивного программно-целевого управления экономической эффективностью бизнес-деятельности показал высокую продуктивность образующего систему комплекса методов и средств.

#### Литература

1. Управленческий учет / [Аткинсон, Энтони А. и др.] ; [пер. с англ.]. – [3-е изд.] – М. : Издательский дом «Вильямс», 2007. – 880 с.
2. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Майкл Е. Портер ; [пер. с англ.]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
3. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации : [учеб.] / Р. А. Фатхутдинов. – [3-е изд. перераб. и доп.]. – М. : Маркет ДС, 2008. – 432 с.
4. Райзберг Б. А. Программно-целевое планирование и управление : [учебник] / Б. А. Райзберг, А. Г. Лобко. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 428 с.

Надійшла 05.04.2011

УДК 37.014.543 (477)

Т. В. РИЖА

Хмельницький національний університет

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ОПОДАТКУВАННЯМ У ФІНАНСОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ

*Визначено зміст управління оподаткуванням як складової системи управління фінансовою діяльністю державних вищих навчальних закладів. Розглянуто особливості оподаткування вищих навчальних закладів відповідно до положень Податкового кодексу України.*

*The content of tax management as a component of financial management in higher education is determined. Peculiarities of taxation of higher education under the provisions of the Tax Code of Ukraine are reviewed.*

*Ключові слова: Податковий кодекс України, оподаткування, податок, збір, платник податку, фінансова діяльність, зобов'язання, планування, звітність, відповідальність, фінансова санкція.*

**Постановка проблеми.** Однією з умов забезпечення економічного розвитку будь-якого суб'єкта господарювання є своєчасне та повне виконання ним фінансових зобов'язань. Із загальної маси фінансових зобов'язань слід виділити ті, що виникають внаслідок суспільних відносин, які визначають надходження коштів від платників у бюджети у формі податків і зборів.

Податкові платежі є одним з видів грошових потоків та являють собою об'єкт управління в ході здійснення фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання.

Ефективне управління будь-якими грошовими потоками забезпечує фінансову рівновагу підприємства в процесі його стратегічного розвитку. Темпи цього розвитку, фінансова стабільність підприємства значною мірою визначаються тим, наскільки різні види потоків грошових засобів узгоджені