

КОНТРОЛЬ ВИТРАТ МАТЕРІАЛЬНИХ РЕСУРСІВ НА РЕСТРУКТУРИЗАЦІЙНІ ЗАХОДИ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ЖКГ

ВОДОВОЗОВ Є. Н.

УДК 338.2:615

Водовозов Є. Н. Контроль витрат матеріальних ресурсів на реструктуризаційні заходи підприємств сфери ЖКГ

У статті розроблено методичне забезпечення щодо контролю витрат матеріальних ресурсів на реструктуризаційні заходи підприємств сфери ЖКГ в умовах реформування власності. Запропоновано модель контролю витрат матеріальних ресурсів на реструктуризаційні заходи, яка, на відміну від існуючих, дозволяє проаналізувати усі відхилення по графіку контролю та внести зміни для їх ліквідації.

Ключові слова: реструктуризація, модель контролю, витрати матеріальних ресурсів, підприємства сфери ЖКГ.

Рис.: 3. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 10.

Водовозов Євген Наумович – начальник Головного управління транспорту та зв'язку, Київська міська Держадміністрація (вул. Хрещатик, 36, Київ, 01044, Україна)

УДК 338.2:615

Водовозов Е. Н. Контроль расхода материальных ресурсов реструктуризационных мероприятий предприятий сферы ЖКХ

В статье разработано методическое обеспечение по контролю расхода материальных ресурсов на реструктуризационные мероприятия предприятий сферы ЖКХ в условиях реформирования собственности. Предложена модель контроля расхода материальных ресурсов на реструктуризационные мероприятия, которая, в отличие от существующих, позволяет проанализировать все отклонения по графику контроля и внести изменения для их ликвидации.

Ключевые слова: реструктуризация, модель контроля, расход материальных ресурсов, предприятия сферы ЖКХ.

Рис.: 3. **Табл.:** 1. **Библ.:** 10.

Водовозов Евгений Наумович – начальник Главного управления транспорта и связи, Киевская городская Госадминистрация (ул. Хрещатик, 36, Киев, 01044, Украина)

UDC 338.2:615

Vodovozov Y. N. Controlling the Flow of Material Resources of Restructuring Actions of Enterprises in the Housing

The article elaborated methodological support to control the flow of material resources in the event of restructuring enterprises in the housing in terms of reforming the property. The model of flow control material resources of restructuring activities is proposed, that, unlike existing ones, can analyze all departures on schedule control and make changes to eliminate them.

Key words: model control, consumption of material resources, company of housing, housing sector.

Pic.: 3. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 10.

Vodovozov Yevgeniy N. – Head of the Department of Transport and Communications of the Kyiv City State Administration (vul. Khreshchatyk, 36, Kyiv, 01044, Ukraine)

Основною перевагою комп'ютерного моделювання є те, що воно дає можливість розглядати кілька невизначених змінних одночасно при пошуках значень результативної змінної згідно з відповідними діапазонами і ймовірностями. Це дає змогу моделювати вірогідний результат аналізу вигід і витрат більш-менш реалістично при реалізації реструктуризаційних заходів на підприємствах сфери ЖКГ.

Аналіз літератури [1 – 10] показав, що кожна модель витрати – вигоди, як правило, має кілька змінних, для яких характерна невизначеність. Щоб скористатися цією моделлю в аналізі ризику реалізації реструктуризаційних заходів, застосовують комп'ютерну програму для моделювання. Комп'ютер запускає модель знову й знову, кожного разу вибираючи якийсь значення для кожної змінної в межах зазначеного діапазону.

Більшість програм моделювання теж підраховує деякі корисні показники, включаючи вірогідний діапазон – NPV (від мінімальної до максимальної), ключові ймовірності (такі, як ймовірність того, що NPV буде вище нуля) та очікувану вартість (ENPV – сума всіх результатів, помножена на їхні ймовірності) [1 – 3].

Саме очікувана вартість є ключовим показником для того, хто приймає рішення, а не найвірогідніше значення одного показника.

Метою статті є удосконалення моделі контролю витрат матеріальних ресурсів на реструктуризаційні за-

ходи в частині розподілу функції контролю фактичних витрат за виконавцями процесу реструктуризації на підприємствах сфери ЖКГ, яка дозволяла б проаналізувати усі відхилення по графіку контролю та вносити зміни для їх ліквідації.

У роботі для розрахунків чисельних варіантів NPV використано комп'ютерну програму Project Expert. Кожен запуск програми робить повну вибірку всіх змінних, які використовуються в моделі для підрахунку NPV у межах заданих діапазонів. Вибір множини величин для невизначених змінних ґрунтується на вибірковому методі. Програма Project Expert: для цього застосовує метод Монте Карло (проста випадкова вибірка відповідно до визначеного розподілу ймовірностей). Уся процедура багатократних ітерацій і є моделюванням. Програма моделює інтервальний ряд розподілу і ймовірності всіх можливих результатів значень NPV (рис. 1).

Для обліку витрат і втрат використовують такі підходи [1 – 5].

1. Підхід з погляду витрат на якість.

Цей підхід стосується витрат на забезпечення якості, які прийнято поділяти на витрати, пов'язані з внутрішніми операціями, та витрати, пов'язані із зовнішньою діяльністю.

Елементи витрат аналізують за класифікацією:

- ★ запобіжні заходи;
- ★ процеси оцінювання (перевірки, випробування);
- ★ дефекти (усунення).

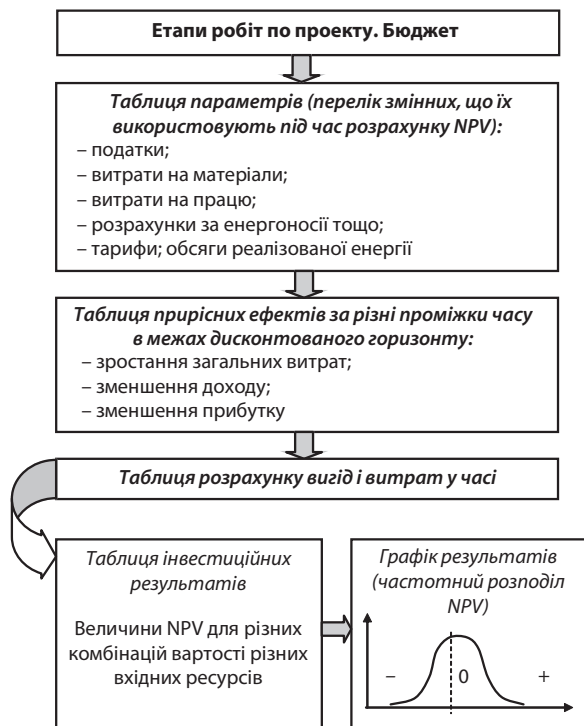


Рис. 1. Загальна схема аналізу майбутніх доходів і витрат від здійснення реструктуризаційних заходів

Витрати на запобіжні заходи та перевірки (випробування) вважають капіталовкладенням; витрати на усунення дефектів вважають втратами (табл. 1).

Таблиця 1

Елементи витрат	Пояснення
На запобіжні заходи	Витрати на заходи щодо попередження дефектів
На оцінювання	Випробування та контроль за відповідністю
Внаслідок дефектів у процесі вироблення (постачання)	Ліквідація аварій; підживлення
Дефектів, що виявлені поза виробництвом	Втрати від неотримання послуг (перерахунки, повернення коштів, знижки ціни)

У разі незадоволеності споживача і недоотримання послуг підприємство несе витрати, пов'язані зі скаргами, претензіями споживача та поверненням (відшкодування, перерахунки) коштів за недоотримані послуги.

Додатково можуть з'явитися витрати [6 – 8]: на судові позови, наслідки юридичної відповідальності; зростання заборгованості по оплаті за послугу (дебіторська заборгованість); підвищення обсягу кредитних ресурсів і заборгованості за кредитні ресурси (проценти по кредитах); втрата споживача (перехід на користування іншими джерелами енергії, індивідуальні опалювальні системи і пристрої).

2. Підхід з погляду втрат внаслідок неналежної якості: втрати в процесі виробництва і постачання та поза виробництвом внаслідок неналежної якості, а також визначаються поточні та довгострокові види втрат.

До типових довгострокових втрат поза виробництвом належать, наприклад, зниження обсягів збуту внаслідок незадоволення споживача.

Типові довгострокові втрати в процесі виробництва пов'язані: зі зниженням продуктивності праці, неефективною організацією виробництва тощо.

Поточні втрати пов'язані з витратами на усунення дефектів у процесі виробництва та поза виробництвом.

Розглянемо деякі аспекти організації даних для аналізу «витрати-вигоди».

Базова модель підрахунку NPV використовує три види змінних:

- ✦ змінні повного горизонту – змінні, що є однаковими для кожного періоду аналізу (наприклад, дисконтна ставка);
- ✦ змінні одного періоду, що змінюють значення в часі в межах певного діапазону (наприклад, рівень інфляції);
- ✦ змінні траєкторії, що зв'язані певним законом (закономірністю) і змінюють своє значення під впливом факторів.

З отриманих закономірностей маємо, що взаємозв'язок між цільовою функцією (загальними витратами виробництва) і впливаючими на неї факторними ознаками (рівнем споживання певних видів ресурсів) визначає, як економія ресурсів за рахунок проектів відбиватиметься на кінцевому результаті, що дає нам можливість прогнозувати і використовувати зміни значень витрат у підрахунку NPV.

Звіт про освоєний обсяг є найбільш розповсюдженим методом відображення ходу виконання проекту реструктуризації.

У звіті про освоєний обсяг можна побачити, як розподіляються за часом заплановані витрати проекту, а також реальні витрати коштів і обсяг фактично виконаних (освоєних) робіт.

На основі даних цього звіту можуть бути підраховані розміри відхилень за витратами і часом.

Є три основні показники, що використовує звіт про освоєний обсяг для відображення стану проекту реструктуризації [8 – 10].

Перший показник – планова (бюджетна) вартість запланованих до виконання (за аналізований період часу) робіт (БВЗР). Він є сумою планових бюджетних вартостей робіт по проекту, які повинні бути виконані за період часу, що розглядається (те, що планували витратити). Усі роботи по проекту мають планову бюджетну вартість, яка визначається на основі кошторису витрат і термінів виконання (тривалості) робіт відносно календарного плану.

Наступний показник – фактична вартість виконаних робіт (ФВВР), тобто те, що витратили реально на контрольну дату за аналізований період. При розрахунку цього показника підсумовуються не заплановані, а реальні витрати по роботам проекту, за термін часу, що розглядається.

І, нарешті, третій показник – планова (бюджетна) вартість виконаних робіт (БВВР).

Планова БВВР – це підсумовані значення планових вартостей фактично виконаних за звітний період робіт (освоєний обсяг).

Підсумовуються планові бюджетні вартості усіх робіт, виконаних на момент закінчення звітного періоду.

Найбільш розповсюджені вимірювачі, що дозволяють приймати відповідні рішення стосовно прогресу проекту, є такі:

Відхилення розкладу: $BP = BBVP - BVZP$.

У разі отримання від'ємного значення – відстаємо від графіка.

Відхилення вартості: $VB = BBVP - FBVP$.

Отримання від'ємного значення свідчить про те, що витрати несемо вищі за планові.

Індекс виконання розкладу:

$$I_{BP} = BBVP / BVZP.$$

Якщо $I_{BP} > 1$ – випереджаємо графік.

Індекс виконання бюджету:

$$I_{VB} = BBVP / FBVP.$$

Якщо $I_{VB} > 1$, то витрати по проекту несемо менші.

Слід пам'ятати, що відправною точкою завжди є $BBVP$ – те, що зроблено із запланованого за графіком (освоений обсяг). Інструментом є графік (план) і кумулятивна основа витрат (бюджет).

Фактичну вартість виконаних за планом робіт на контрольну дату (те, що витрачено фактично) показує бухгалтерія на основі звітів про витрачений час роботи трудових ресурсів і обладнання, а також використаних матеріалів.

Механізм контролю за витратами матеріальних ресурсів на реструктуризаційні заходи є досить непростим і вимагає особливої уваги. Треба контролювати закупівлі, постачання, запаси, залишки і співставляти з бюджетами робіт.

Базовий графік несе безліч невідповідностей і відвертих помилок у визначенні обсягів, тривалості робіт. Це наші припущення, оптимістичні очікування. Помилки у визначенні графіку, поява безлічі непередбачених робіт, затримок у строках веде до недооцінки вартості ресурсів.

Якщо до відділу замовлень надходять замовлення на закупівлю матеріалів, а за графіком всі ресурси на роботу вичерпані, то, перш ніж сплачувати за матеріали, спочатку слід відкоригувати графік, уточнюючи обсяги робіт, перерахувати ресурси, їхню вартість, перевизначити роботи, строки, а вже потім реалізувати замовлення на матеріали. Бухгалтерія, перш ніж виконувати оплати, повинна здійснювати не властиві для неї функції контролю за процесом (стежити за графіком, договорами постачань, використанням ресурсів) (рис. 2).

$BVZP$ – кошторисна (бюджетна) вартість запланованих робіт, планова величина (запланований прогрес); $FBVP$ – фактична вартість виконаних робіт, фактичні витрати (вартість витрачених зусиль);

$BBVP$ – кошторисна (бюджетна) вартість виконаних робіт, виконана робота від запланованої.

На рис. 2 показано графік контролю (потік інформації) за фактичними витратами матеріальних ресурсів на реструктуризаційні заходи, які постійно перебувають у рухові, номенклатура яких та номери договорів-постачань можуть бути багаточисельними.

Крім того, на контрольну дату матеріали можуть бути поставлені (у межах визначених лімітів договорів-постачань), але не сплачені; сплачені, але не забрані; сплачені і забрані, але не використані в діло. Тому, щоб мати цифру фактичної вартості виконаних робіт, бухгалтерії слід постійно зводити запаси і залишки матеріалів на складах і звіряти із загальною сумою сплачених і отриманих матеріалів. Метод освоєного обсягу досить детально описаний в спеціальній літературі й використовується на практиці менеджерами для відслідковування параметрів проекту стратегічної реструктуризації. Він є досить простим і зручним інструментом оцінки стану проекту, вимірювання прогресу. Але, як відомо, складність криється в деталях, наприклад, у визначенні $FBVP$.

Відносно витрат часу людських ресурсів і машин достатньо налагодити постійний погодинний облік використання ресурсів і вимагати від виконавців робіт щотижневих звітів. Але як бути з витратами матеріалів (вартість яких у загальній вартості роботи складає 40 – 60% і більше), для яких характерні сотні і тисячі найменувань і десятки розрізаних договорів-постачань. При цьому постачання в межах договору можуть вестись в обсягах (потребах) декількох проектів (об'єктів) одночасно.

Модель контролю витрат матеріальних ресурсів на реструктуризаційні заходи, зображена на рис. 3, розподіляє функції (роботи) по контролю за фактичними витратами по графіку за виконавцями процесу. Усі відхилення, як позитивні (додатні), так і негативні

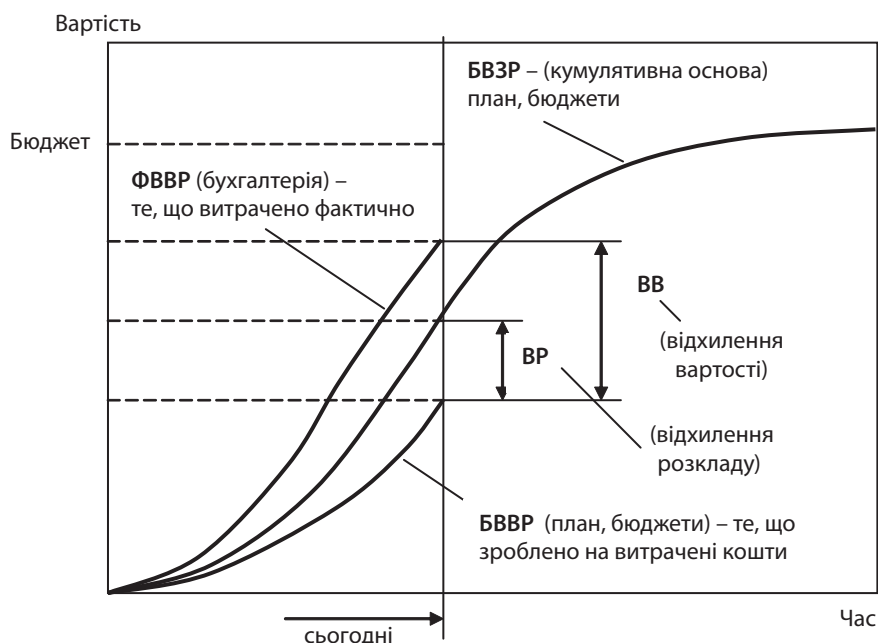


Рис. 2. Показники вимірювання прогресу

(від'ємні), повинні бути проаналізовані та пояснені. Необхідно внести зміни (відкоригувати графік), щоб ліквідувати відхилення від розкладу і бюджету. Слід оновити план і ті бази, по відношенню до яких він був зроблений.

ги) і впливаючими на неї факторними ознаками (рівнем споживання певних видів ресурсів) визначає, як економія ресурсів за рахунок проектів відбиватиметься на кінцевому результаті, що дає можливість моделювати

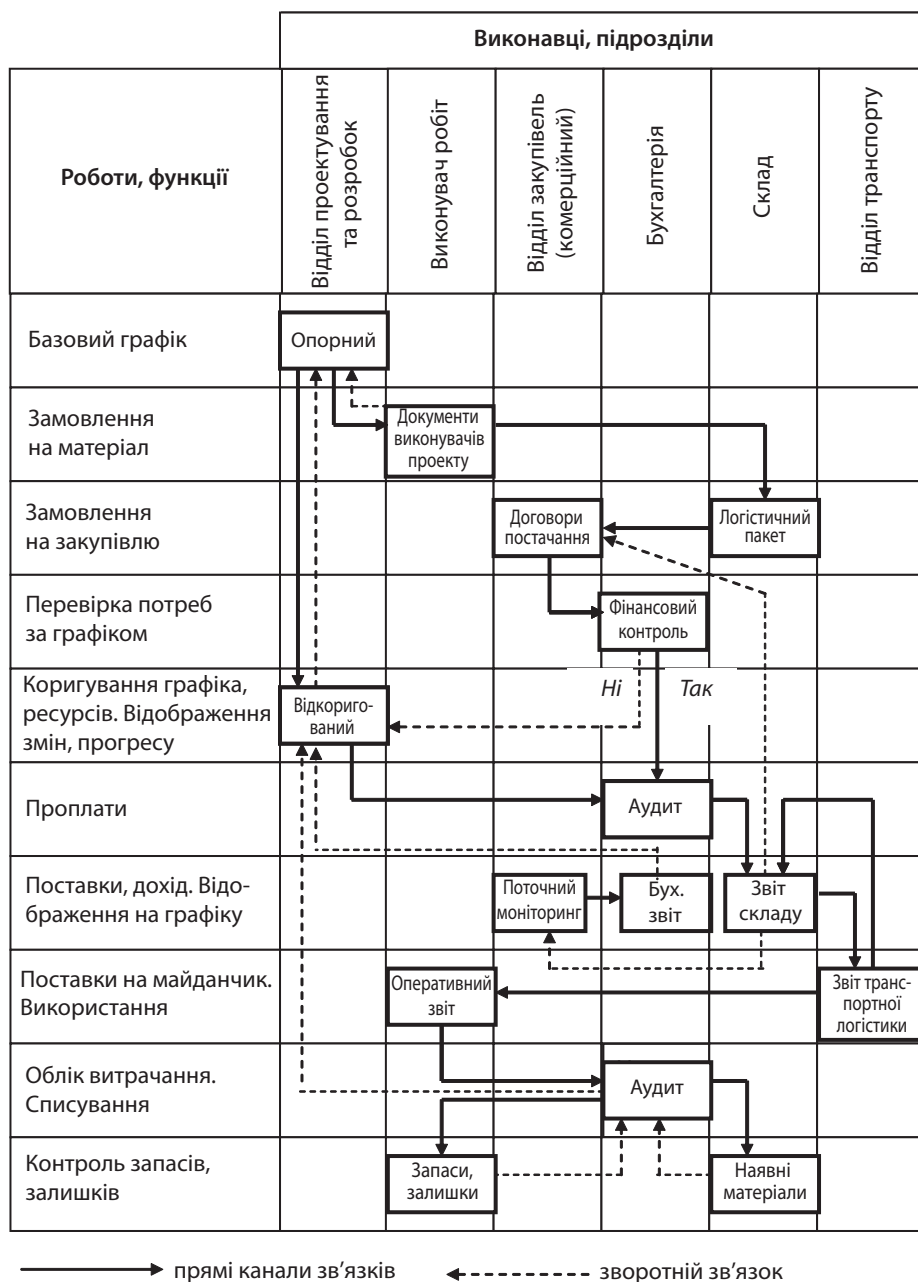


Рис. 3. Модель контролю витрат матеріальних ресурсів на реструктуризаційні заходи

ВИСНОВКИ

Таким чином, розглянуто шляхи реалізації заходів у напрямку стратегічної реструктуризації на підприємствах сфери ЖКГ. Показано, що модель «вигоди – витрати», як правило, має декілька змінних, для яких характерна невизначеність (коливання з відповідними діапазонами і ймовірностями). Встановлено змінні, що пов'язані певним законом (закономірністю) і змінюють своє значення під впливом інших факторів. Прикладом тут є витрати виробництва продукції (послуги), що знаходяться під суттєвим впливом ефективності споживання видів ресурсів. Взаємозв'язок між цільовою функцією (загальними витратами на створення послуги)

«вигоди/витрати» і використовувати зміни у витратах при аналізі NPV. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Бушуев С. Д. Динамічне лідерство в управлінні проектами: Монографія / С. Д. Бушуев, В. В. Морозов / Українська асоціація управління проектами – Київ, 1999. – 312 с.
2. Валькман Ю. Р. Основы системного подхода: Учебно-методическое пособие / Под общ. ред. Г. Н. Сердюка / Ю. Р. Валькман, Т. П. Подчасова. – К.: ЗАО «Институт интеллектуальной собственности и права», 2000. – 36 с.

3. **Валькман Ю. Р.** Интеллектуальные технологии исследовательского проектирования: формальные системы и семиотические модели / Ю. Р. Валькман. – Port-Royal, 1997. – 249 с.
4. **Блэк Р.** Управление проектами при помощи Microsoft Project : Пер. с англ. / Р. Блэк. – М. : ООО «Издательство АСТ», 2005. – 281 с.
5. **Василенко В. О.** Теорія і практика розробки управлінських рішень : навч. посібник / В. О. Василенко. – К. : УУЛ, 2002. – 420 с.
6. **Василенко В. О.** Стратегічне управління : навчальний посібник / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 396 с.
7. **Вітютін Є. В.** Контроль якості теплозабезпечення населення / Є. В. Вітютін, А. І. Білоконь, І. В. Тріфонов, А. Ю. Вай-

наков // Сб. науч. трудов: Строительство, материаловедение, машиностроение. Вып.38. – Днепропетровск : ПГАСиА, 2006. – С. 179 – 184.

8. **Гавриленко В. О.** Вдосконалення системи управління в житлово-комунальному господарстві / В. О. Гавриленко // Облік, контроль і аналіз в управлінні підприємницькою діяльністю : Зб. матеріалів Всеукр. наук.- практ. конф. – Черкаси : ЧДТУ, 2002. – С. 135 – 137.
9. **Гершун А.** Технології збалансованого управління / А. Гершун, М. Горський. – К. : Знання, 2008. – 409 с.
10. **Кальніченко Л.** Реструктуризація підприємства в умовах становлення ринкового середовища / Л. Кальніченко, О. Мендрол // Економіка України. – 2000. – № 10. – С. 27 – 33.

УДК 005.73:339.17

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ВИЗНАЧЕННЯ СТАДІЇ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

ГАЙДАЙ Ю. В.

УДК 005.73:339.17

Гайдай Ю. В. Методичні рекомендації визначення стадії життєвого циклу організаційної культури підприємств торгівлі

У статті розглянуто методичні рекомендації визначення стадії життєвого циклу організаційної культури підприємств торгівлі, виявлено основні тенденції формування організаційної культури підприємств торгівлі. Обґрунтовано підходи щодо формування матриці визначення стадії життєвого циклу організаційної культури підприємств торгівлі.

Ключові слова: організаційна культура, стадії життєвого циклу, елементи організаційної культури, сильні та слабкі сторони організаційної культури.

Рис.: 1. **Формули:** 2. **Бібл.:** 8.

Гайдай Юлія Вікторівна – старший викладач, кафедра менеджменту, Київський національний торговельно-економічний університет (вул. Киото, 19, Київ, 02156, Україна)

E-mail: knteu@rambler.ru

УДК 005.73:339.17

Гайдай Ю. В. Методические рекомендации определения стадии жизненного цикла организационной культуры предприятий торговли
В статье рассмотрены методические рекомендации определения стадии жизненного цикла организационной культуры предприятий торговли, выявлены основные тенденции формирования организационной культуры предприятий торговли. Обоснованы подходы к формированию матрицы определения стадии жизненного цикла организационной культуры предприятий торговли.

Ключевые слова: организационная культура, стадии жизненного цикла, элементы организационной культуры, сильные и слабые стороны организационной культуры

Рис.: 1. **Формулы:** 2. **Библ.:** 8.

Гайдай Юлия Викторовна – старший преподаватель, кафедра менеджмента, Киевский национальный торгово-экономический университет (ул. Киото, 19, Киев, 02156, Украина)

E-mail: knteu@rambler.ru

UDC 005.73:339.17

Gayday Y. V. Guidelines Determine the Stage of the Life Cycle of the Organizational Culture of Trade

In the article the guidelines definition stage of the life cycle of the organizational culture of trade is investigated. The main trends of forming the organizational culture of trade is defined. The basic approaches to the formation of the matrix determine the stage of the life cycle of the organizational culture of trade are grounded.

Key words: organizational culture, stage of life cycle, elements of organizational culture, strengths and weaknesses of the organizational culture.

Pic.: 1. **Formulae:** 2. **Bibl.:** 8.

Gayday Yuliya V. – Senior Lecturer, Department of Management, Kyiv National University of Trade and Economy (vul. Kioto, 19, Kyiv, 02156, Ukraine)

E-mail: knteu@rambler.ru

У процесі функціонування підприємства торгівлі інколи виникають не прогнозовані ситуації, результатом яких є невизначеність подальшого стратегічного розвитку. Організаційна культура сприяє розвитку та досягненню стратегічних цілей і орієнтирів підприємства торгівлі. Крім того, у сучасних підприємствах вона набуває принципово нових рис, що передбачає зміни і в культурі управління.

В умовах сьогодення можна спостерігати відставання організаційної культури підприємств торгівлі від глобального розвитку, іншими словами – від національного корпоративного сектора економіки та світових досягнень. Застосування даного підходу у діяльності підприємства забезпечує можливість регулювати ставлення персоналу до організаційної культури, тобто формально це питання пов'язано з функціонуванням удосконаленої організаційної культури.