



ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Віталіна Володимирівна КОНЕНКО,

кандидат економічних наук,

асистент кафедри економіки підприємств,

бізнес-адміністрування та регіонального розвитку

Харківського національного університету міського господарства

імені О. М. Бекетова,

Vitalina.Konenko@kname.edu.ua

УДК 338.5:658.115

РОЗРОБКА КОНЦЕПЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Проведено дослідження теоретико-методологічних і методичних підходів з вирішення завдань підготовки і прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення прибутковості підприємств ЖКГ, а також аналіз наукових положень до їх реалізації. Сформовано основні концептуальні положення управління витратами підприємств житлово-комунальної галузі. Виявлені причини низької ефективності системи управління витратами вітчизняних підприємств ЖКГ. Представлено механізм управління витратами підприємств ЖКГ, який заснований на інтеграції в нього принципово нових, адекватних ринковим умовам господарювання, елементів: концепції витратоорієнтованого «чорного ящика»; стимулюючого підходу до тарифоутворення; системного, динамічного й бюджетного підходів до управління витратами, що дає можливість оптимізувати управлінські рішення, спрямовані на поліпшення поточних показників діяльності й довгострокове підвищення прибутковості ЖКП. Надано класифікацію функцій управління витратами для оптимізації діяльності підприємств шляхом виділення функцій першого порядку, які забезпечують реалізацію управ-



лінських впливів у процесі досягнення мети, і функцій другого порядку, які забезпечують інформаційну підтримку управлінських рішень, що дає можливість обґрунтувати пріоритетність реалізації функції «стимулювання скорочення витрат». Розроблено концепцію організації ефективного управління витратами житлово-комунальних підприємств, в основу якої покладено уявлення про систему управління витратами як модель витратоорієнтованого «чорного ящика», що забезпечує можливість розвитку підприємств галузі шляхом фінансування інноваційних проектів за рахунок досягнення прибутковості. Уточнено класифікацію витрат, в основу якої покладено функціонально-цільовий підхід до побудови інформаційного забезпечення системи управління витратами ЖКП з виділенням специфічних для ЖКГ класифікаційних груп витрат, що створило підґрунтя для інтерпретації інформації про витрати залежно від сутності та характеру управлінських функцій, спрямованих на досягнення мети управління витратами ЖКП, а також формувати інформацію про специфічні функції.

Ключові слова: житлово-комунальні підприємства, управління витратами, ефективність управління, інноваційний проект, прибутковість, концепція.

Реформа житлово-комунального господарства (ЖКГ), яка проводиться сьогодні, передбачає зміну схеми проходження фінансових потоків від дотації збитків галузі до самофінансування та самоокупності її підприємств. Витрати житлово-комунальних підприємств (ЖКП) є не тільки результируючим фактором їхньої діяльності, але й основою тарифоутворення житлово-комунальних послуг, у зв'язку з чим управління витратами розглядається як основний принцип менеджменту. У той же час критичний фінансовий стан вітчизняних житлово-комунальних підприємств свідчить, що діюча сьогодні система управління витратами неефективна.

Незважаючи на наявність великої кількості робіт і публікацій, присвячених дослідженню управління витратами в житлово-комунальному комплексі України [1–5], невирішеними залишаються проблеми організації ефективного управління витратами житлово-комунального підприємства.

Монопольний характер виробництва житлово-комунальних послуг, витратний підхід до тарифоутворення в ЖКГ і відсутність стимулів у підприємств до зниження економічно необґрунтованих витрат перешкоджають застосуванню нових підходів до управління витратами.

Метою є розробка концепції організації ефективного управління витратами житлово-комунальних підприємств України.

Економічна думка трактує концепцію (лат. *conceptio*) як задум, що визначає стратегію дій при здійсненні реформ, проектів, планів,



програм. Також концепція — система поглядів на явища у світі, в природі, в суспільстві. Аналіз досліджень дозволив узагальнити основні базові концепції в управлінні витратами й обґрунтувати доцільність використання для підприємств ЖКГ методів управління витратами. Головна ідея роботи зводиться до розробки таких інструментів і методів управління витратами, їх організації та реалізації, які були б спрямовані на оптимізацію управлінських рішень з метою поліпшення поточних показників діяльності та забезпечення довгострокового підвищення прибутковості житлово-комунальних підприємств.

Житлово-комунальне підприємство становить складну систему, стійке функціонування якої залежить від низки обов'язкових умов, у тому числі й стандартів. Зупинимося на тих моментах, які найбільш істотні з позиції забезпечення ефективного управління витратами на виробництво і реалізацію житлово-комунальних послуг.

Складність системи управління витратами житлово-комунальних підприємств викликана великою кількістю включених до її складу підсистем і наявністю зв'язків між ними. Загальна система управління витратами підприємства ЖКГ побудована за принципом «матрьошок», коли кожна наступна система включає в себе попередню (рис. 1).

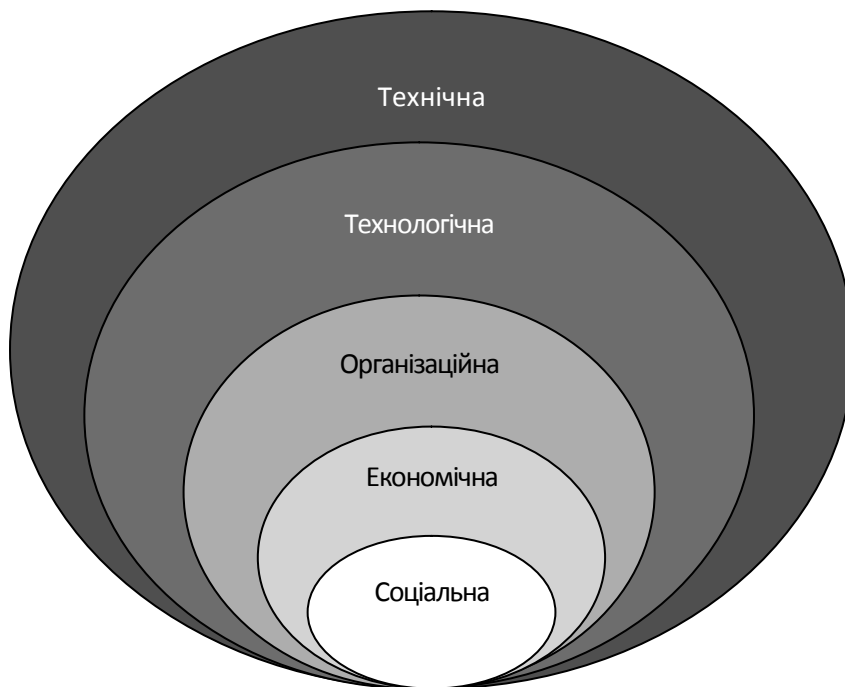


Рис. 1. Ієрархія систем управління витратами житлово-комунального підприємства

У той же час технології виробництва житлово-комунальних послуг (технологічна система) передбачає наявність значних витрат,



пов'язаних з технологічними перервами й супроводжується втратою ефективності. Прикладами таких витрат можуть служити витрати на проведення підготовчо-заклучних робіт обладнання, регулярні технічні огляди та на інші, так звані регламентні заходи.

Ще більшими втратами ефективності супроводжується організаційна система. У цій системі матеріалізована в технічних засобах і технологіях праця поєднується з працею виконавців з експлуатації та обслуговування інженерних комунікацій та обладнанню. Рівень якості живої праці визначає кінцеву ефективність функціонування житлово-комунального підприємства, досягнення нормативної якості обслуговування споживачів. Як відомо, людський фактор у сфері обслуговування (точніше — якість обслуговування) служить причиною великої кількості позаштатних ситуацій, що вимагає додаткових витрат. Це обумовлює наявність непродуктивних витрат і втрат [6].

Втрати ефективності технічної, технологічної та організаційної систем неминуче тягнуть за собою негативні економічні наслідки: наявність економічно-необґрунтованих витрат, відсутність фінансових ресурсів для функціонування і розвитку житлово-комунальних підприємств. Отже, рівень економічної системи не може перевищувати рівні попередніх систем.

Негативні економічні наслідки є причиною невідповідності наданих послуг встановленим стандартам і перевищення рівня тарифів над рівнем платоспроможності населення, що знижує рівень ефективності соціальної системи.

Таким чином, першопричиною вкрай низької ефективності системи управління витратами вітчизняних підприємств ЖКГ є незадовільний стан технічної системи, тобто зношеність усіх її елементів. Якщо збережеться ситуація, коли знос елементів технічної системи значно перевищує нормативні значення, то ні використання самих прогресивних технологій, ні впровадження приладів обліку споживання води і / або тепла, ні будь-які інші подібні заходи не підвищать ефективність технологічної системи. Ніякі науково-обґрунтовані методи організації не підвищать ефективність живої праці, тому що значна його частка витрачається на виконання аварійно-ремонтних і відновлювальних робіт [7].

У процесі організації надання житлово-комунальних послуг необхідно розглядати ще одне надзвичайно важливе питання. Технічна система при неналежному режимі свого функціонування, неякісному, неповномасштабному і несвоєчасному проведенні ремонтів неминуче досягне «точки неповернення», коли знос набуває лавиноподібного характеру.

Отже, в сукупних витратах житлово-комунальних підприємств значну питому вагу повинні займати витрати на капітальний ремонт, модернізацію і реконструкцію. Це можливо тільки за умови першочерговості формування фінансових джерел таких витрат. Однак, як свідчить практика, у складі витрат сучасних житлово-комунальних підприємств ці витрати незначні. Це пов'язано з відсутністю фінансових



ресурсів як результат низької прибутковості ЖКП внаслідок перевищення рівня витрат над тарифами.

Розроблена концепція організації ефективного управління витратами житлово-комунальних підприємств, в основу якої покладено систему управління витратами як моделі витратоорієнтованого «чорного ящика», що забезпечує можливість розвитку підприємств галузі шляхом фінансування інноваційних проектів за рахунок досягнення прибутковості цих підприємств заданого рівня.

Завдання узгодження параметрів входу і виходу системи управління витратами вирішується шляхом конструювання регулятора, що вимірює дохід і санкціонує витрати. Санкціонування — це і класифікація, й оцінка доцільності витрат. Регулятор повинен розрахувати відповідні рівні витрат, залежно від їх призначення і впливу, як на прибуток, так і на життєздатність підприємства.

Ступінь жорсткості зв'язку входу і виходу, тобто ступінь жорсткості зв'язку витрат і виручки залежить від того, чи має підприємство відмінні від виручки джерела фінансування. Наявність подібних джерел фінансування, наприклад, цільове фінансування або державна підтримка у вигляді дотацій не усуває, а згладжує зв'язок «вхід-вихід». Якщо ЖКП має єдине джерело фінансування — власну виручку, то «жорсткість» зв'язку «вхід-вихід» максимальна.

При традиційній системі управління витратами житлово-комунального підприємства витрати (витрати) — вхід системи, виручка — вихід системи. Підсистема управління, вимірюючи виручку, санкціонує витрати, контролює поточний рівень виручки (рис. 2).



Рис. 2. «Чорний ящик» традиційної системи управління витратами ЖКП з контуром зворотного зв'язку

При такому підході стрибкоподібні зміни зовнішнього середовища функціонування ЖКП (випереджаючий темп зростання цін на енергоносії в порівнянні з темпом зростання тарифів на ЖКП у релевантний проміжок часу, коливання в рівні платоспроможності населення — основного споживача ЖКП та ін.) створюють умови високо-



го ступеня невизначеності для забезпечення їх прибутковості. Як результат, формування фінансових ресурсів для таких відновлювальних заходів, як капітальний ремонт, модернізація та реконструкція здійснюється за залишковим принципом, а техніко-технологічні підсистеми управління витратами дестабілізуються. Але можливий і інший погляд на систему: якщо виручка визначає витрати, то доцільно брати до уваги виручку входом системи, а витрати — виходом. У цьому випадку модель чорного ящика прийме такий вигляд (рис. 3).

Виручка, що надходить на вході, формується під впливом чинників обсягу реалізації і тарифу на ЖКП.

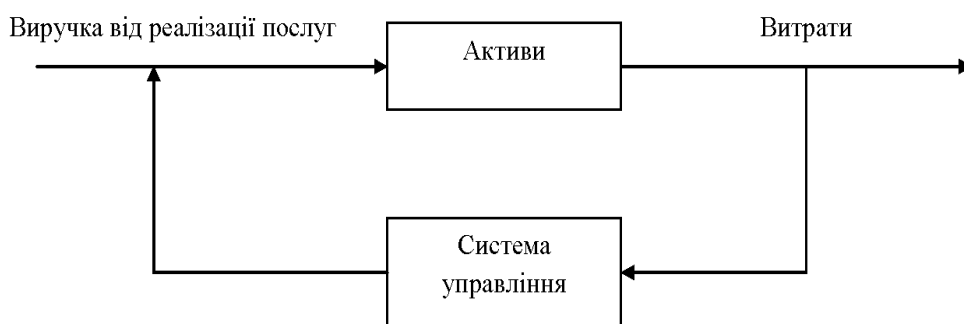


Рис. 3. «Чорний ящик» витратоорієнтованої системи управління витратами ЖКП з контуром зворотного зв'язку

Технологічною особливістю функціонування підприємств тепломережі є те, що обсяг реалізації, тобто обсяг наданих ЖКП, є величиною умовно-постійною. Отже, формування умовно-фіксованого тарифу забезпечує можливість конструювання регулятора, що вимірює дохід і санкціонує витрати. Крім того, необхідно враховувати, що для підприємств тепломережі величина фактично реалізованих, тобто оплачених послуг, відрізняється від величини наданих послуг, які формують виручку від реалізації відповідно до вимог міжнародних стандартів фінансової звітності, на величину неоплачених послуг. Це вимагає коригування виручки від реалізації на величину дебіторської заборгованості при вимірюванні доходу [8].

Прибуток, обмежений законодавчо встановленою нормою в розмірі тарифу, формується виходячи з інвестиційних потреб ЖКП.

Витрати на реалізацію ЖКП і виробничі витрати санкціонується в розмірі величини, похідної від фіксованої виручки від реалізації і прогнозованого прибутку. Дані про фіксовану величину виручки від реалізації і санкціонованих витратах є базою для формування попередніх показників фінансових результатів, які, у свою чергу, є базовими для формування даних про активи, капітал та зобов'язання ЖКП, а також про рух грошових потоків. У разі наявності відхилень сформованих фінансових результатів від запланованого прибутку перегляда-



ються інвестиційні програми ЖКП і процес формування прогнозованого прибутку та санкціонованих витрат повторюється до отримання задовільного результату [9].

Таким чином, реалізація концепції передбачає зміну руху інформаційних потоків про витрати і вимагає побудови адекватної моделі (рис. 4).

Реалізація запропонованої концепції організації ефективного управління витратами житлово-комунальних підприємств, в основу якої покладена система управління витратами як моделі витратоорієнтованого «чорного ящика», дозволить забезпечити можливість розвитку підприємств галузі шляхом фінансування інноваційних проєктів за рахунок досягнення прибутковості цих підприємств заданого рівня.

Виконані дослідження теоретико-методологічних і методичних підходів до вирішення завдань підготовки і прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення прибутковості підприємств ЖКГ, а також аналіз наукових положень до їх реалізації дозволили сформулювати основні концептуальні положення управління витратами підприємств житлово-комунальної галузі [10].

Фаза формування ПУФ-тарифу передбачає оптимізацію тарифно-цінового регулювання комунального підприємства на основі формування ретроспективної бази даних про тарифоутворюючі витрати й механізму вибору моделі для побудови прогнозу тарифоутворюючих витрат. Фаза прийняття і реалізації рішень про прибуток — формування очікуваного прибутку на основі моніторингу інвестиційних потреб ЖКП і ринку інвестиційних проєктів, а також інформації про гранично-допустиму норму рентабельності, встановлену в тарифі. Фаза прийняття і реалізації рішень за очікуваною величиною виручки від реалізації — формування очікуваної виручки від реалізації на основі інформації про обсяги реалізації і величини дебіторської заборгованості. Фаза прийняття й реалізації рішень про санкціонування витрат на виробництво й реалізацію послуг — формування витрат на ЖКП, формування фінансових показників ЖКП, аналіз відхилень на основі інформації про очікувану виручку від реалізації та очікуваного прибутку. У разі виявлення значних розбіжностей у результаті аналізу сформованих фінансових показників здійснюється регулювання діяльності, тобто вносяться відповідні корегування в організацію управління витратами або в формування очікуваного прибутку (рис. 4).

Прикладний рівень реалізації концептуальних положень управлінських витратами підприємств ЖКГ та прийняття управлінських рішень визначається формалізацією основних його теоретико-методологічних, методичних та інструментальних і модельних конструкцій до рівня оперативного управління, реалізація яких на практиці дозволить підвищити обґрунтованість і оперативність прийняття управлінських рішень. У загальному вигляді зв'язок основних елементів механізму управління витратами підприємств ЖКГ представлена у вигляді концептуальної схеми (рис. 5).

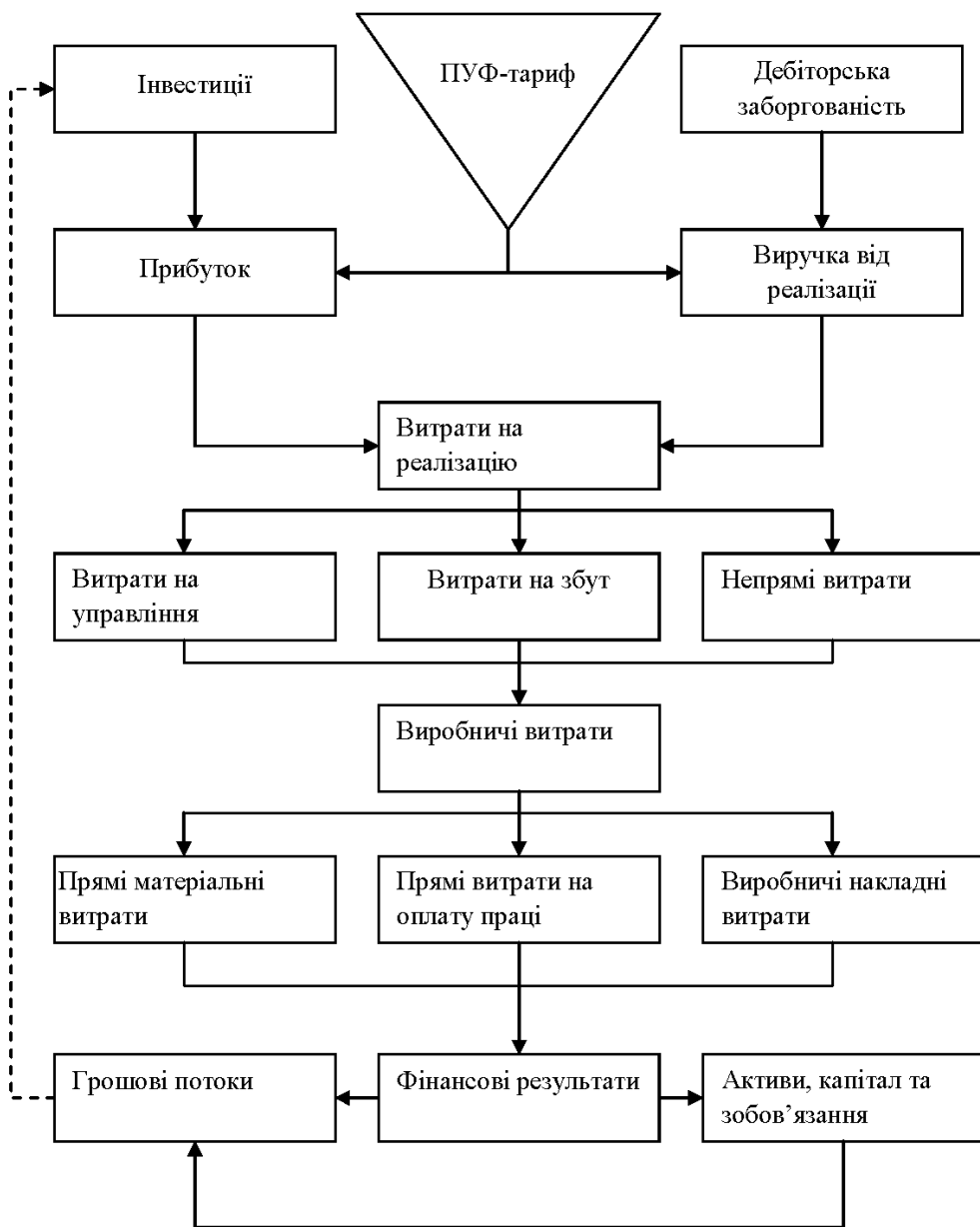


Рис. 4. Модель руху інформаційних потоків про витрати при використанні концепції витратоорієнтованого «чорного ящика»

Використання витратоорієнтованого підходу в процесі підготовки і прийняття управлінських рішень щодо формування витрат на комунальних підприємствах як єдиної концепції передбачає підвищення ефективності системи управління витратами. З іншого боку, це викликає зміни вимог до методологічного і методичного забезпечення



управлінської діяльності та вимагає розробки адекватного модельного комплексу механізму управління витратами.

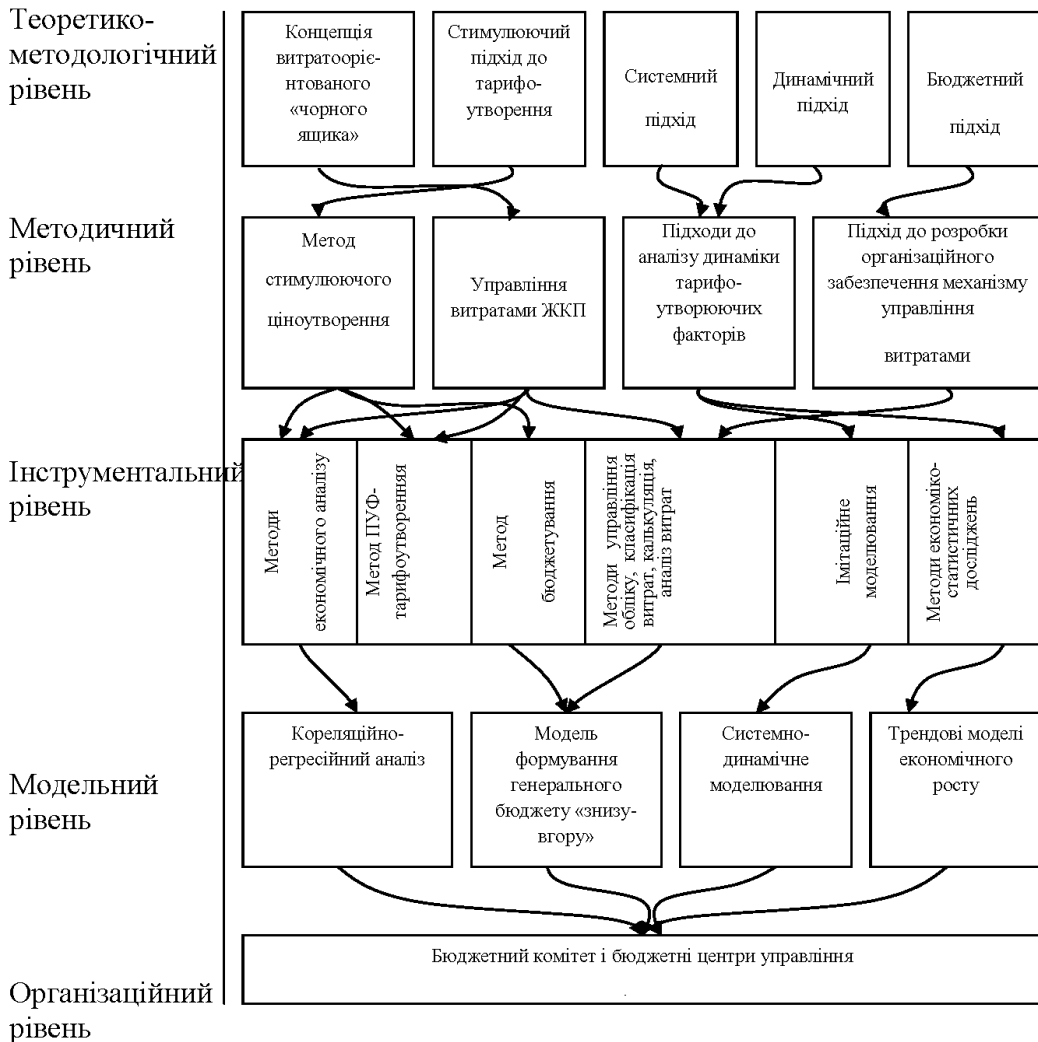


Рис. 5. Концептуальна схема управління витратами підприємств ЖКГ

Механізм управління витратами підприємств ЖКГ визначено як систему елементів і об'єктів управління, в якій відбувається цілеспрямоване перетворення впливу елементів управління в необхідний стан або реакцію ресурсів підприємств ЖКГ у формі вимог орієнтації на інвестиційні інтереси ЖКП і результуючу реакцію у вигляді забезпечення поліпшення поточних показників їх діяльності та довгострокового підвищення прибутковості. З метою розгляду особливостей побудови



механізму управління витратами підприємств ЖКГ, необхідно висвітлити основні його положення в динамічному контексті (рис. 6).

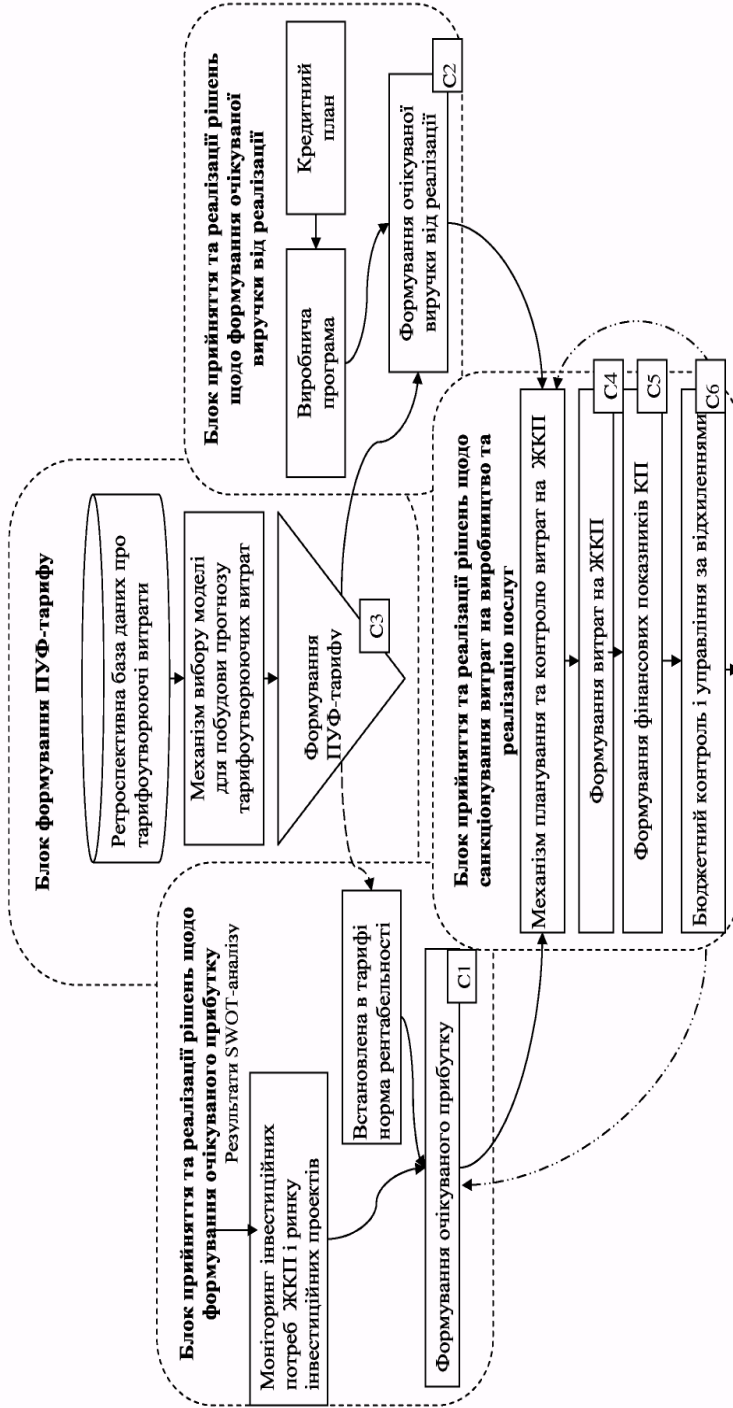


Рис. 6. Механізм управління витратами житлово-комунальних підприємств



Підставою для прийняття рішення про величину прогнозованого прибутку [С1] є моніторинг інвестиційних потреб і можливостей ЖКП. Блок моніторингу охоплює процес виявлення, оцінки, планування та фінансування значних інвестиційних проектів і використовує методи оцінки проектів капітальних вкладень. Рішення про капіталовкладення і встановлена в тарифах гранична величина норми прибутку є підставою для прийняття рішень про залучення позикових коштів і формування прогнозованого прибутку. Ухвалення рішення про величину виручки від реалізації [С2] здійснюється на підставі інформації, поданої у «Виробничій програмі про плановані обсяги виробництва ЖКП», скоригованої на величину прогнозу дебіторської заборгованості та ПУФ-тарифу.

Формування ПУФ-тарифу [С3] здійснюється на основі ретроспективного аналізу тарифоутворюючих витрат. Контур «Блок прийняття та реалізації управлінських рішень про санкціонування витрат на виробництво і реалізацію послуг» у механізмі управління витратами формується на підставі інформаційних масивів [С1] та [С2] в результаті реалізації «Механізму планування та контролю витрат» і складається з блоків:

[С4] — формування витрат на ЖКП;

[С5] — формування фінансових показників КП;

[С6] — бюджетний контроль і управління за відхиленнями.

Бюджетний контроль та управління за відхиленнями здійснюється за допомогою звіту про виконання бюджету, який складається бухгалтером-аналітиком і надається менеджеру, відповідальному за прийняття відповідних рішень. Виявлені відхилення внаслідок планування пов'язані з помилками і прорахунками у процесі складання прогнозів прибутку, виручки від реалізації або витрат і є підставою для коригування величини прогнозованого прибутку для подальшого перерахунку санкціонованих витрат. Це підтримує гнучкість всієї системи підготовки та прийняття управлінських рішень щодо формування витрат на житлово-комунальному підприємстві.

Реалізація механізму управління витратами вимагає деталізації основних положень вбудованого в нього механізму планування і контролю витрат (рис. 7).

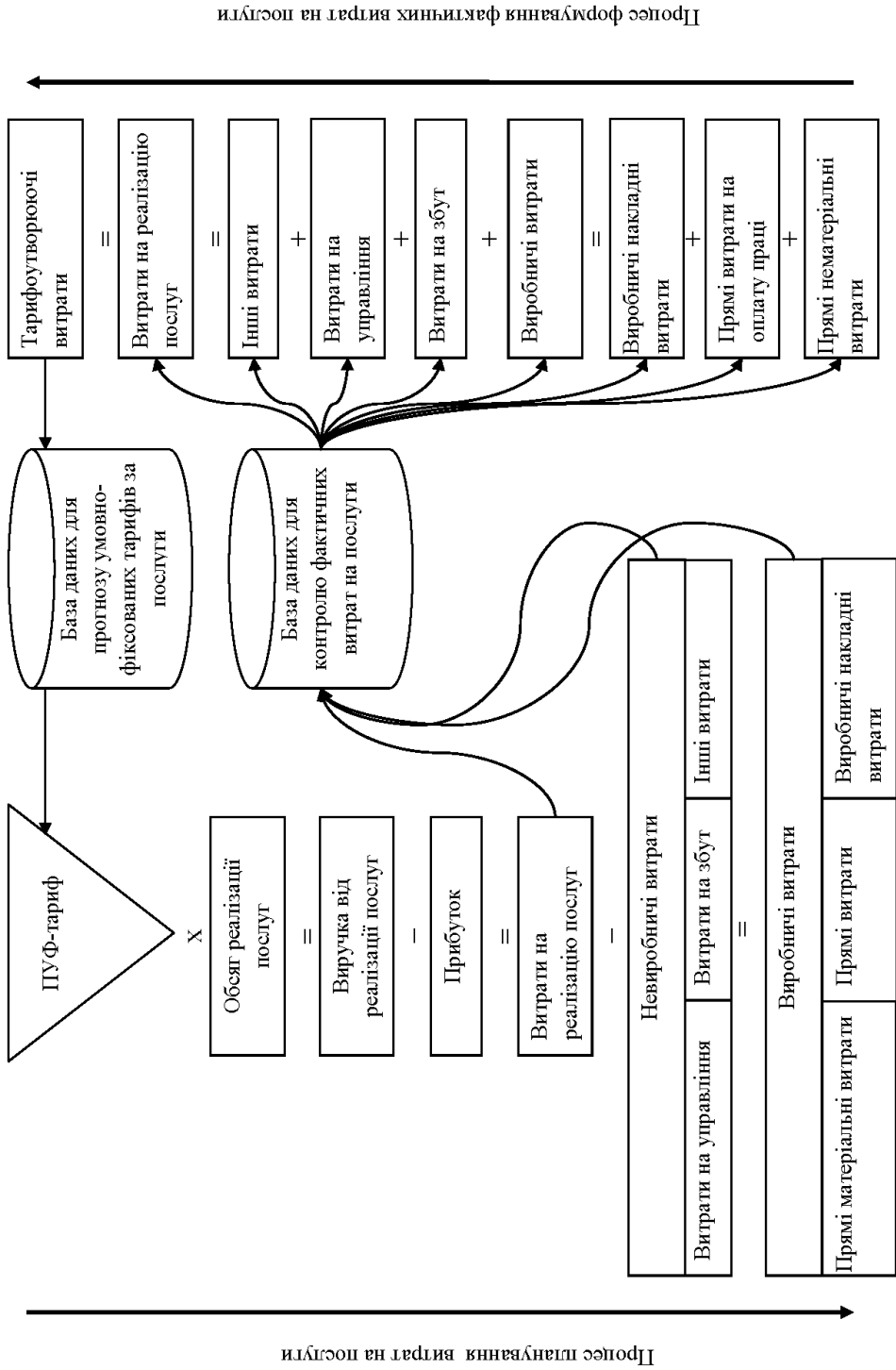


Рис. 7. Механізм планування і контролю витрат на житлово-комунальні послуги



Таким чином, запропонована концепція організації управління витратами, розроблена на основі підходу витратоорієнтованого «чорного ящика», реалізована у вигляді конкретних моделей, методів і механізмів, синтезована в єдиний механізм управління витратами, дозволить підвищити ступінь оптимізації управлінських рішень, спрямованих на поліпшення поточних показників діяльності та довгострокове підвищення прибутковості при дотриманні встановлених пріоритетів розвитку ЖКП.

Список використаних джерел

1. Аксенов Л. Ф., Бодырева И. А. Реформирование жилищно-коммунального комплекса на современном этапе. Ростов-на-Дону : Книга, 2002. 208 с.
2. Белянский А. М. Приоритеты и стратегии в модели реформирования жилищно-коммунального сектора. *Коммунальное хозяйство городов*. 2004. Вып. 57. С. 28–35.
3. Васильева Н. В. Жилищная сфера крупного города: проблемы управления и стратегия развития. СПб. : СПбГИЭУ, 2002. 276 с.
4. Гура Н. О. Облік у житлово-комунальному господарстві: теорія і практика. К. : Знання, 2006. 351 с.
5. Короткий Г. І. Актуальні питання тарифної політики в житлово-комунальному господарстві. *Актуальні проблеми реформування і розвитку житлово-комунального господарства України: управління, кадри, інновації, технології* : матеріали II Всеукр. наук.-метод. конф. (м. Київ, 17–21 жовтня 2011 р.). К. : ДАЖКГ, 2011. С. 372–374.
6. Лукьянченко А. А. Градообслуживающая коммунальная сфера: теория и практика обеспечения устойчивого развития. Донецк : Юго-Восток, Лтд, 2007. 209 с.
7. Мельникова М. В. Производственно-хозяйственные комплексы в экономике Украины. Донецк : Ноулидж, 2010. 260 с.
8. Оніщук Г. І. Проблеми розвитку міського комплексу України: теорія та практика / за ред. С. І. Дорогунцова. К. : Наук. світ, 2002. 439 с.
9. Устищенко В. А. Городская собственность и городское хозяйство. Донецк : Юго-Восток, Лтд, 2006. 352 с.
10. Чиж В. І. Інформаційне забезпечення управління витратами підприємств житлово-комунального господарства (теорія і практика). Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2005. 288 с.

Надійшла до редакції 01.04.2018



Konenko, V. V. Development of the Concept of Organization of Efficient Management of Expenditures of Housing and Communal Enterprises of Ukraine

The study of theoretical and methodological approaches to solving problems of preparation and adoption of managerial decisions aimed at increasing the profitability of housing and utility enterprises, as well as the analysis of scientific provisions to their implementation. The basic conceptual provisions of cost management of housing and communal services enterprises are formed. The reasons of low efficiency of the system of management of expenditures of domestic enterprises of housing and communal services are revealed. The mechanism of cost management of housing and communal enterprises is presented, which is based on the integration of fundamentally new, adequate market conditions, elements: the concept of a flow-oriented «black box»; stimulating approach to tariff formation; systematic, dynamic and budgetary approaches to cost management, which makes it possible to optimize management decisions aimed at improving the current performance and long-term increase in the profitability of HCS. The classification of cost management functions is optimized for the purpose of optimizing the activities of enterprises by allocating the functions of the first order, which ensure the implementation of managerial influences in the process of achieving the goal, and functions of the second order, which provide information support for management decisions, which enables to justify the implementation of the function of «stimulating the reduction of costs». The concept of organization of efficient management of expenditures of housing and communal enterprises is developed, which is based on the concept of an expenditure management system as a model of a cost-oriented «black box», which provides the opportunity for the development of enterprises in the industry through the financing of innovative projects through the achievement of profitability. The classification of expenditures has been clarified, which is based on a functional and purposeful approach to the construction of information support for the management system of utilities expenses by allocating housing-specific expenditure groups of expenditure, which created the basis for interpreting information about costs depending on the nature and nature of managerial functions aimed at achieving the goal managing the costs of housing and communal services, as well as form information about specific functions.

Keywords: housing and communal enterprises, cost management, efficiency of management, innovation project, profitability, concept.

