

Хайло Я.М.

доцент кафедри економіки підприємств,
бізнес-адміністрування та регіонального розвитку
Харківського національного університету міського господарства
імені О.М. Бекетова

РОЗВИТОК КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ТА РЕСУРСОЗБЕРЕЖЕННЯМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ВОДОПРОВІДНО-КАНАЛІЗАЦІЙНОГО ГОСПОДАРСТВА

У статті викладені питання удосконалення інформаційного забезпечення процесу управління використанням і економією ресурсів галузевого підприємства. Наведено концепцію організації регулярного контролю і управління ресурсозбереженням. Визначено склад системних задач, розглянуті рішення по їх практичній реалізації і схеми інтеграції в інформаційне середовище управління підприємством.

Ключові слова: управління ресурсозбереженням, процесне моделювання, реінжиніринг, процесне управління, контролінг, системні завдання.

В статье изложены вопросы совершенствования информационного обеспечения процесса управления внедрением и экономией ресурсов отраслевого предприятия. Приведены концепцию организации регулярного контроля и управления ресурсосбережением. Определен состав системных задач, рассмотрены решения по их практической реализации и схемы интеграции в информационную среду управления предприятием и структура АСУП.

Ключевые слова: управление ресурсосбережением, процессное моделирование, реинжиниринг, процессное управление, контролинг, системные задачи.

Resource saving management on the water supply and sewage enterprises can be interpreted as system approach to efficient resources using and saving by responsible executives in the spheres of production and management of the enterprise. It should be noted that in the current system of enterprise management, the task of managing resources and (or) managing resource saving remain unformalized, deprived of systemic decision and regularity. This fact reflects the disadvantage of the traditional management system, which is one of the actual issues of management practice. At present, the tasks of operational resource planning, accounting and control are carried out by financial and economic services (FES) enterprises that use accounting data to solve these problems. It is known that any system has its structure, interconnections, and most importantly, the idea – the purpose for which the assessment of the situation takes place, the analysis of the effectiveness of interconnections, the development of the concept and a set of concrete actions, so the inclusion of intellectual resources in the resource saving strategy completes the structure components of the concept of resource management. The paper describes the actual process of resources managing of the enterprise and identifies the ways and possibilities for its improvement. The concept of resource saving management is proposed, taking into account modern trends of management. The integrated organizational and management project including questions of methodical, informational and organizational support of the resource management and resource saving system is developed, which is advisable to implement as a pilot project. The practical significance of the process management implementing is determined. The problem of combining process and functional (structural) approaches in the management system of the enterprise is investigated. The effective algorithm of resources system control for process and structural approaches to operational management is offered.

Keywords: resource saving management, process modelling, reengineering, process management, controlling, system tasks.

Постановка проблеми. Управління ресурсозбереженням на підприємстві водопровідно-каналізаційного господарства може інтерпретуватися, як заходи системного забезпечення організації рішень щодо ефективного використання ресурсів і їх економії відповідальними

виконавцями робіт в сферах виробництва і управління підприємством (тобто в процесах його діяльності).

Процес управління корпоративними ресурсами підприємства, можна уявити, і охарактеризувати, у вигляді чотирьох комплексів функцій:

- обліково-розрахункова і планово-контрольна;
- організації та проведення робіт;
- адміністративного управління забезпеченням і розподілом ресурсів;
- адаптивного механізму управління енергозбереженням.

В даний час, завдання оперативного і операційного планування ресурсів, обліку та контролю за їх використанням, здійснюються фінансово-економічними службами (ФЕС) підприємства, які для вирішення цих завдань користуються даними бухгалтерського та управлінського обліку. Зазначені дані, без проведення організаційного моделювання процесів, функціонально-вартісного аналізу і модифікації управлінського обліку, можуть давати тільки структурно орієнтовані (на елементи оргструктури) результати. Організація робіт та відповідальність за ефективне раціональне використання ресурсів забезпечується керівниками підрозділів, які, взаємодіючи з іншими організаційними елементами-учасниками процесу, діють в інтересах показників власного підрозділу, а не показників результативності процесу.

Адміністративне управління всіма видами ресурсів і робіт здійснюється на підставі даних ФЕС про витрати підрозділів, і самих підрозділів про обсяги та якість робіт. Періодичність фінансово-економічної інформації, «прив'язана» до звітних періодів, позбавляє управління можливості своєчасної та сфокусованої на процес діяльності реакції на використання ресурсів.

Необхідно відзначити, що, у сформованій системі управління підприємством, завдання управління ресурсами і (або) управління ресурсозбереженням залишаються неформалізованими, позбавленими системного рішення і регулярності. Цей факт відображає недолік традиційної структурної системи управління підприємством ефективно розпоряджатися його ресурсами, що є однією з актуальних проблем практики управління [1; 2].

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Тематика дослідження проблем ресурсозбереження не обділена увагою науковців. Вагові напрацювання цих питань є і в галузі ВКГ. Ресурсозбереженню і управлінню витратами присвячені праці відомих вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як: Г. Нив, М. Хаммер, Д. Чампи, В.Г. Єліферов, В.М. Бабаєв, О.В. Димченко, С.І. Плотницька, Т.В. Момут, Г.М. Семчук, Т.П. Юр'єва, В.П. Полуянов, Т.М. Качала, Т.П. Гладчук, В.А. Петросов, Б.І. Беззубко та інші.

Разом з тим нові умови і нові можливості вимагають подальшого наукового пошуку щодо вирішення проблем ресурсозбереження.

Мета роботи – охарактеризувати актуальний процес управління ресурсами галузевого підприємства. Визначити шляхи і можливості його вдосконалення. Запропонувати концепцію управління ресурсозбереженням з урахуванням сучасних тенденцій розвитку менеджменту.

Основний матеріал досліджень. Новий концептуальний підхід до вирішення проблеми висуває ряд питань, опрацювання яких визначає можливість оптимізації сформованого інформаційного забезпечення, що створює передумову для постановки і системного вирішення завдань ефективного управління ресурсами, в їх числі:

1. Актуальні можливості аналізу і оцінки ефективності використання ресурсів підприємства.

2. Розширення інформаційно-аналітичних можливостей контролю і оцінки ефективності використання ресурсів, запровадженням додаткових, структурно-орієнтованих, розрахункових, показників економіки підрозділів.

3. Розширення інформаційно-аналітичних можливостей, введенням розрахункових показників комерційних втрат підприємства.

4. Розширення інформаційно-аналітичних можливостей, введенням процесного обліку витрат, процесної собівартості, впровадженням локального процесного управління (на найбільш ресурсоемних процесах).

5. Визначення складу завдань і методики вирішення завдань управління ресурсозбереженням [3].

6. Вироблення практичного алгоритму і системних рішень з управління ресурсозбереженням і їх інтеграції в систему управління підприємством.

Інформаційні та методичні джерела формування концепції управління ресурсозбереженням підприємства зображені на рисунку 1, вони утворюють основні організаційно-економічні напрямки концептуального вирішення проблеми.

Практичні кроки, спрямовані на здійснення рішень по оптимізації організаційно-економічного управління ресурсозбереженням і їх інтеграції в систему управління підприємством можна сформулювати наступним чином:

– розробити методично, і організувати збір, зберігання, обробку та аналіз інформації про використання ресурсів і можливості ресурсозбереження структурними підрозділами підприємства в їх операційної діяльності і підприємства в його фінансово-економічної діяльності. Використовувати для цього дані бухгалтерського та управлінського обліків з доопрацьованій системою показників ефективності використання ресурсів;



Рис. 1. Інформаційні методичні джерела формування концепції управління ресурсозбереженням підприємства

– формалізувати моделі найбільш ресурсно-містких виробничих і «гуманітарних» процесів, у т.ч. комерційної діяльності (збуту послуг) і оперативного управління виробничими комплексами (подачі і розподілу води і відведення стоків) підприємства;

– розробити порядок обліку процесних ресурсів і процесної собівартості для процесів з формалізованими моделями;

– розробити принципи системного інформаційно-аналітичного рішення вище названого складу завдань з управління ресурсозбереженням;

– забезпечити формалізацію і організаційну інтеграцію аналітичній функції управління ресурсами і ресурсозбереженням до системи управління підприємством;

– розробити і узгодити АСОЕУ «Управління ресурсозбереженням» з завданнями зі складу діючої АСУП.

На рисунку 2 вказані зв'язки АСОЕУ «Управління ресурсозбереженням» з транзакційними системами дана укрупнена схема інтеграції підсистеми в інформаційну та управлінську середу підприємства.

На схемі зображено канали інформаційного забезпечення системних задач моніторингу ресурсів та управління ресурсозбережен-

ням. Показано двосторонній зв'язок аналітики завдань АСОЕУ «Управління ресурсозбереженням» з заступником генерального директора з фінансово-економічних питань та його канал прямого користування завданнями.

Основні аспекти проблеми управління ресурсозбереженням і структура питань, які необхідно розробляти по кожному з аспектів [3,4], наведені на рис. 3.

Методична сторона концепції управління ресурсозбереженням стосується розробки формалізованих процедур ведення збору інформації, аналізу і контролінгу. Організаційно-практичний алгоритм організації нового процесу може бути представлений наступними кроками:

1. Фінансово-економічна інформація бухгалтерського та управлінського обліків об'єднуються в єдиний масив даних про типах, кількості, доцільності використаних ресурсів і витратах на їх придбання, що представляє собою електронну (цифрову) базу статистичних і розрахункових даних (БСРД) (рис. 4).

Зазначена база формується і кореспондується з даними бухгалтерського обліку у т.ч. наведеними в формах обов'язкової звітності: Ф1 – Баланс підприємства, Ф2 – Звіт про фінансові результати, статистичним звітом Ф1С – Про

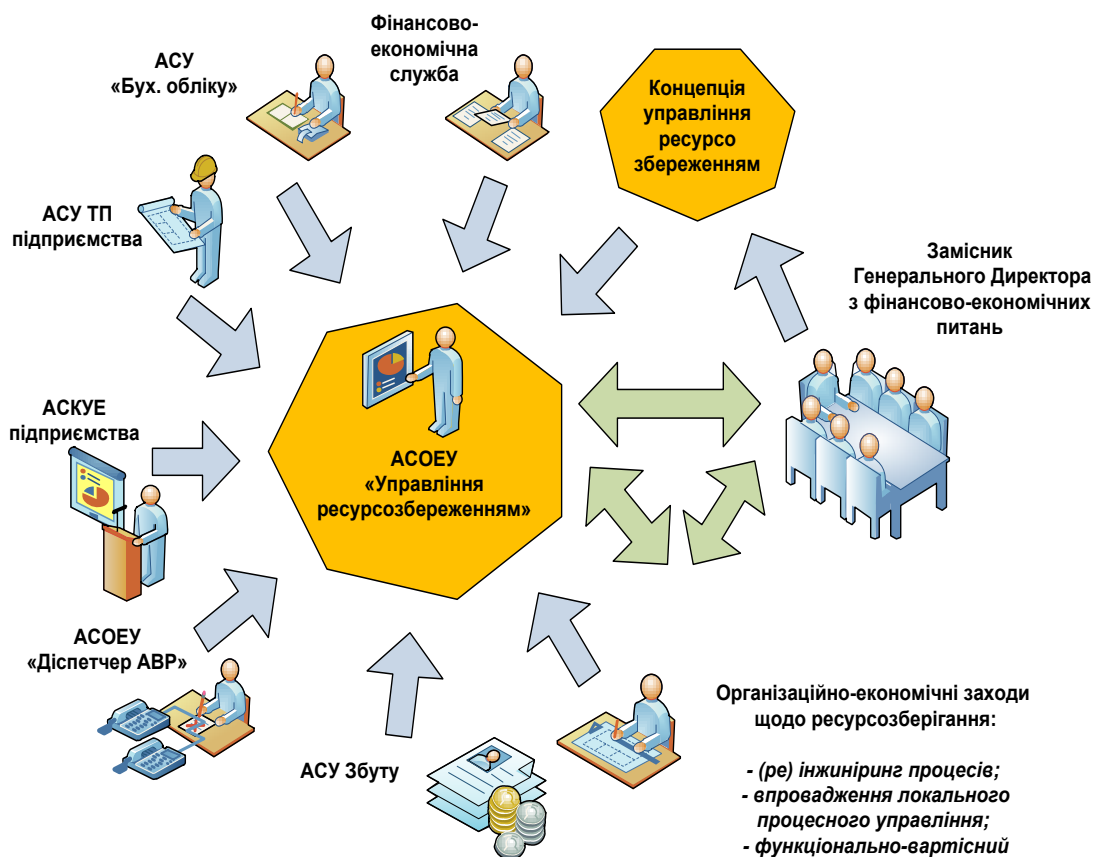


Рис. 2. Схема інтеграції АСОЕУ «Управління ресурсозбереженням» в інформаційне і управлінське середовище підприємства

витрати виробництва і фінансових показників діяльності підприємства при наданні послуг водопостачання та водовідведення.

2. На підставі цифрових даних БСРД виконується графічна інтерпретація фінансово-економічної інформації. Зазначена графічна інтерпретація використовується для аналітичного контролю над характером і динамікою змін фінансово-економічних параметрів, що відображають стан корпоративних ресурсів.

3. Графічний контроль (моніторинг) ведеться на підставі що квартално оновленого (регулярного) збірника графічних матеріалів встановленої структури. Зміст збірника відображає зміни складу, кількості і вартості ресурсів з таких елементів контролю:

- фінансовий стан підприємства;
- фінансові результати діяльності;
- фінансово-економічні параметри послуг;
- економічні показники виробничих комплексів і підрозділів;
- економічні показники процесів виробничої і комерційної діяльності.

4. Зазначений збірник графічних матеріалів призначений для підготовки аналітичних звітів – щоквартальних довідок, або коментарів,

спрямованих на проведення доцільної і ефективної тактики ресурсозбереження.

5. Важливою особливістю організації БСРД є можливість фокусування аналізу дослідження на різні віртуальні площині – рівні, на яких доцільно вести контроль ресурсозбереження. Наприклад, перенесення фокусу аналізу від підприємства до послуги, від послуги до виробничих комплексів і підрозділам, від підрозділів до процесів і функцій, від підприємства, послуг, підрозділів, процесів до виду і елементами витрат, виду ресурсів (рис. 5).

6. Завдяки структурі інформації БСРД можливо оперативне виконання будь-яких видів аналітичних фінансово-економічних досліджень у т.ч. фінансового аналізу, виробничо-господарського аналізу, функціонально-вартісного аналізу та інших, у т.ч. спеціальних досліджень.

Перелік деяких спеціальних тематичних досліджень, які покликані виявляти резерви і розвивати потенціал ресурсозбереження, наведені в наступній табл. 1.

7. Отримані результати моніторингу стану корпоративних ресурсів і спеціальних аналітичних досліджень доцільно зводити на віртуальну

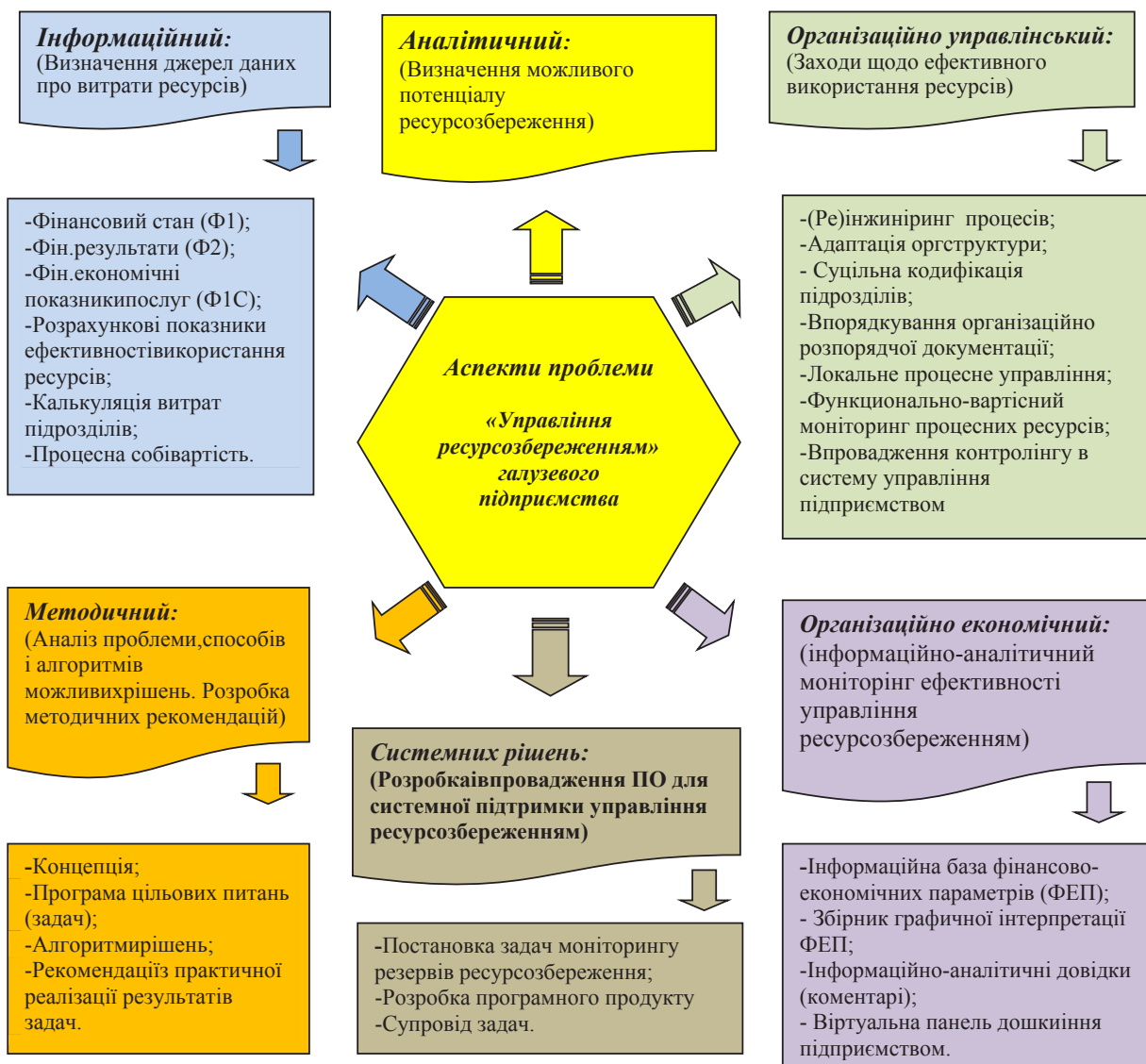


Рис. 3. Аспекти проблеми «Управління ресурсозбереженням» підприємства

приладову дошку управління корпоративними ресурсами [5], на якій аналітичний матеріал з коментарями структурований за відповідними кнопкам (рубриками), рис. 6.

Реалізація оновленої системи ресурсозбереження на підприємстві окрім методичної підтримки, потребує виконання цілої системи організаційно-управлінських заходів, які представлені в табл. 2.

Управління ресурсами та ресурсозбереженням на підприємстві потребує значної роботи в кадровій системі, де у першу чергу необхідно сформулювати політику використання інтелектуальних ресурсів.

Модель включення інтелектуального ресурсу у загальну стратегію ресурсозбереження показано на рис. 7.

Інтелектуальний капітал (ІК) підприємств є найбільш цінним його ресурсом, єдиним ресурсом, який в процесі його використання

не зменшує свій потенціал і свою цінність, а збільшує, не витрачається, а примножується. ІК (ресурс), як показала світова практика економічного розвитку, вносить і найбільш вагомий вклад у функціонування і розвиток підприємства.

На представленій схемі показано, що ІК в системі управління займає ключові позиції і безпосередньо приймає участь у всіх механізмах діяльності підприємства. Ми пропонуємо сприймати ІК підприємства не тільки у відношенні до групи керівників і фахівців, а й як весь знанєвий та досвідний корпоративний ресурс, оскільки як керівник чи майстер, так і бригадир, і робітник наділені відповідним обсягом знання, досвіду, та мають своє бачення реальності, вміння, нормативної поведінки, загальної культури та інших якостей, що і створюють інтелектуальний ресурс. Цей ресурс, якщо його методично, інформаційно і організаційно

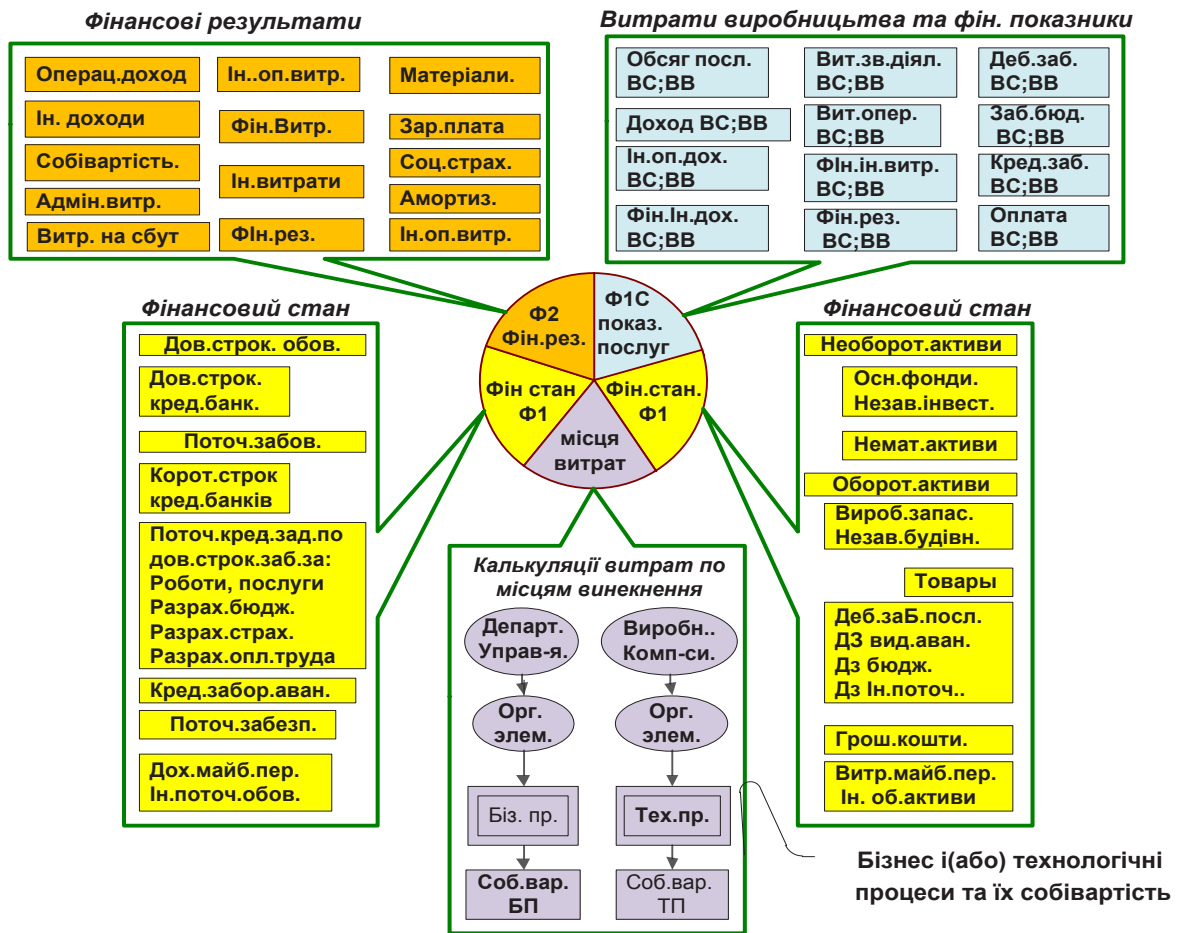


Рис. 4. Інформаційні джерела та фінансово-економічні параметри контролю ресурсозбереження

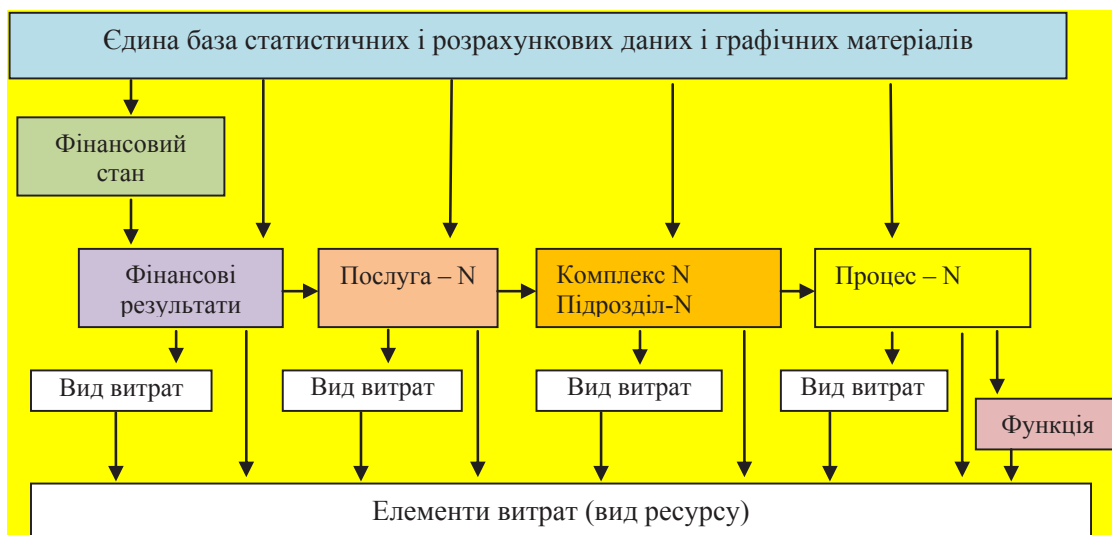


Рис. 5. Фокусування аналізу ресурсозбереження

забезпечено та відповідним чином мотивовано, одночасно вирішує два завдання – забезпечує виробничі процеси і вирішує проблеми ресурсозбереження.

Як показано на рис. 7 знання, настрої, поведінка керівників і персоналу усіх різновидів діяльності створюють і реалізують потенціал підприємства, в якому матеріально-ресурсна скла-



Рис. 6. Зразковий вид віртуальної приладової дошки моніторингу ресурсів

Таблиця 1

Завдання аналітики ресурсів та ресурсозбереження	
Зниження ресурсоемності виробництва і надання послуг	
1. Оптимізація ресурсоемності послуг	Аналіз ресурсоспоживання виробничих комплексів і підрозділів
2. Підвищення енергоефективності	Аналіз впливу реалізації програм енергоресурсозбереження на ресурсомісткість послуг
3. Підвищення ефективності виробництва (корисного навантаження)	Аналіз еволюції виробничих характеристик основного обладнання та споруд
4. Зниження втрат	Аналіз актуальних виробничих та комерційних втрат і шляхів їх скорочення за видами послуг
Використання внутрішніх організаційно-управлінських резервів	
5. Оптимізація організаційно-економічних умов обліку, контролю, аналізу, управління	Інжиніринг процесу ресурсозбереження, розробка його регламенту і впровадження в практику управління підприємства
	Розробка концепції та методики управлінського обліку і управлінського аналізу діяльності підприємства
	Розробка і впровадження методики моніторингу і аналізу стану корпоративних ресурсів в процесі управління ресурсозбереженням
	Аналіз доцільності та умов впровадження локального процесного управління
Визначення та оцінка об'єктивних загроз	
6. Адекватність тарифів на послуги	Оцінка впливу неадекватних тарифів послуг ВС і ВО на втрати корпоративних ресурсів
7. Зміни характеру і структури виробничого ринку	Аналіз структурних і якісних змін споживчого ринку і характеру та їх впливу на стан корпоративних ресурсів
8. Зміна платіжної активності (платоспроможності) абонентів	Аналіз еволюції дебіторської заборгованості, як індикатора зниження платоспроможності абонентів і втрати ресурсів підприємства
9. Зростання тарифів на енергоносії	Аналіз впливу тарифу на електроенергію на фінансово-економічний стан підприємства
10. Неefективне оперативне управління	Аналіз чинників, що знижують ефективність організації управління процесами діяльності
11. Неefективна стратегія технологічного розвитку	Оцінка ефективності діючих схем ВС і ВО в сучасних умовах
12. Знос виробничої інфраструктури	Аналіз впливу зносу виробничої інфраструктури на ресурсомісткість її змісту
Визначення можливостей, які можуть бути упущені	
13. Визначення можливого розвитку потенціалу ресурсозбереження підприємства	Аналіз потенціалу ресурсозбереження в інституційній, організаційно-управлінській, виробничій сферах

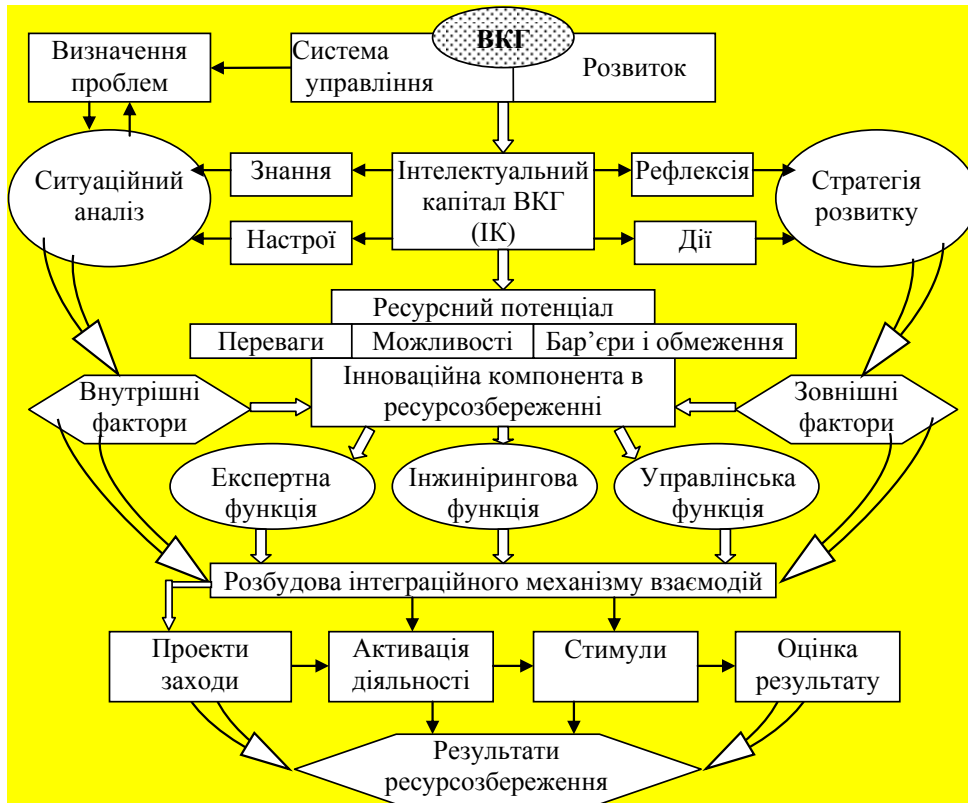


Рис. 7. Включення інтелектуального ресурсу в стратегію ресурсозбереження

Таблиця 2

Організаційно-функціональний аспект

<p>Організаційно-функціональний аспект</p> <p style="text-align: center;">Рейнжиніринг бізнес-процесів</p> <p>Здійснюється моделювання технологічних і організаційно-управлінських процесів у вигляді таблиць і діаграм потоків робіт, потоків функцій, потоків інформації. У форматі – «Як є» Де відбивається склад стану системи управління підприємством і проводиться його аналіз</p> <p>Після аналізу, виконується:</p> <ul style="list-style-type: none"> – корекція і координація робіт, функцій, взаємодій в форматі – «Як повинно бути»; – формується адекватна орг. структура; – визначається характер і сутність супровідної інформації (документів), наведеної у відповідність до змін в роботах, функціях і взаємодіях; – формує вимоги до виконавської дисципліни; – розробляє організаційно-розпорядча документація у т.ч.: Положення про служби, посадові інструкції та ін. <p>Розробляються індикативні показники організаційно-виконавської ефективності</p> <p>Забезпечується контроль за ефективністю організації управління</p>
<p>Організаційно-економічний аспект</p> <p style="text-align: center;">Управлінський облік і контролінг</p> <p>Здійснюється методична постановка задач управлінського обліку та контролінгу. Пріоритет встановлюється для задач, спрямованих на:</p> <ul style="list-style-type: none"> – контроль витрат за місцями їх виникнення (процеси, переділи, оргелементи); – контроль ефективності процесів, переділів виробництва і збуту; – контроль ефективності використання активів та діяльності підприємства в цілому; – моніторинг комерційних упущень (фактів втрат і невикористаних можливостей) <p>Розробляються прикладні програми для вирішення завдань контролінгу засобами АСУ підприємства. Визначається форма і періодичність рапортів по ефективності діяльності підприємства керівнику і його профільним заступникам.</p> <p>Розробляються індикативні показники економічної ефективності.</p> <p>Забезпечується контроль за економічною ефективністю управління</p>

дова (матеріали, устаткування, споруди, енергія) знаходиться в центрі уваги. Інтелект, будучи сам ресурсом, вирішує і долю всіх інших ресурсів.

Відомо, будь-яка система має свою структуру, взаємозв'язки, а головне, ідею – мету, для досягнення якої відбувається оцінка ситуації, аналіз ефективності взаємозв'язків, розробка концепції та комплексу конкретних дій, тому включення інтелектуального ресурсу в стратегію ресурсозбереження довершує структуру компонентів концепції управління ресурсами і ресурсозбереженням.

Висновки. У розвиток намічених вище практичних рішень щодо оптимізації організаційно-економічного управління підприємством спрямованого на ефективне управління ресурсами та ресурсозбереження необхідно:

1. Розробити комплексний організаційно-управлінський проект з питань методичного, інформаційного та організаційного забезпечення системи управління ресурсами і ресурсозбереженням, який доцільно довести до рівня типового-галузевого.

2. Визначити характер практичного значення введення процесного управління для галузевого підприємства.

3. Дослідити питання суміщення процесного і функціонального (структурного) підходів до управління галузевим підприємством.

4. Запропонувати алгоритм системного контролю (моніторингу) ресурсів ефективного при процесному і структурному підходах до оперативного управління.

Список використаних джерел:

1. Димченко О.В. Житлово-комунальне господарство в реформаційному процесі: аналіз, проектування, управління. Харків. ХНАМГ, 2009. 356 с.
2. Тіщенко О.М. Реформування житлово-комунального господарства: теорія, практика, перспективи / О.М. Тіщенко, М.О. Кизим, Т.П. Юр'єва, С.Ю. Юр'єва, І.В. Покуца. Харків: ІНЖЕК, 2008. 368 с.
3. Димченко О.В., Хайло Я.М. Ресурсозбереження як цільовий вектор реформ ЖКГ. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. Одеса, 2018. С. 15-18.
4. Ткач Р.В. Ресурсна стратегія підприємства: становлення, сучасний стан, перспективи розвитку. Науковий вісник Херсонського державного університету. Вип. 21. ч. 2, 2016. С. 117-120.
5. Уэйн У. Эккерсон. Панели индикаторов как инструмент управления: ключевые показатели эффективности, мониторинг деятельности, оценка результатов. Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 396 с.