

Рішення всіх завдань АСУ забезпечується на підприємстві комплексом обчислювальної техніки. Загальна кількість ПК, які знаходяться в експлуатації за станом на кінець 2017 р. -1295 одиниць залишковою вартістю 2 462 998 грн.

Різке зростання кількості одиниць обчислювальної техніки приходиться на 2008 і 2010 роки, з 342 одиниць до 859 одиниць, коли відбулося поглинання підприємством КП ВТП «Вода» підприємств КП СПКБ АСУВ, КП ТПО Харківкомунпромвод і КП «ВОТЕ», а також злиття КП ВТП «Вода» з КП«Харківкомуночиствод» у нове КП «Харківводоканал».

Слід також зазначити, що підприємству потрібен новий рівень інформатизації. Сьогодні загальною ознакою для всіх підсистем і задач АСУ, які в даний час експлуатують водоканали міст України та які становлять основу їх реального інформаційного забезпечення, є їх локалізація і відособленість. Тобто інформаційне забезпечення виконано окремими завданнями, інформація на виході кожної підсистеми, (завдання) консолідується, що не кореспондується і системно не використовується для здійснення ситуаційного аналізу та вирішення питань стратегічного, середньострокового, операційного та оперативного управління. Отже, наявні частини системи не сформовані в сучасний інформаційний комплекс і не вирішують проблему ресурсозбереження.

Необхідно також відзначити, що всі завдання АСУ (включаючи і програмні рішення і технічні засоби) введені в експлуатацію 10-20 і більше років тому, морально застаріли і потребують заміни або, як мінімум модернізації (у т.ч. з причин проведення реформування і реструктуризації підприємств, змін інституційного характеру, появи нових, більш досконаліх, у великому асортименті, програмних рішень і сучасних технічних засобів у т. ч. мережевих).

Однією з головних причин незадовільного реального стану з інформаційним забезпеченням підприємств ВКГ є відсутність зрілих концептуальних уявлень про інформаційні «запити» сучасної системи управління «власним» підприємством. А також недооцінка можливих альтернативних варіантів, доступних для впровадження, і адекватних для підприємств ВКГ інформаційно-аналітичних систем підтримки управлінських рішень.

За результатами досліджень автора виконана розробка інформаційної технології «Моніторингу ресурсозбереження» для забезпечення аналітичної функції управління, яка поєднує моніторингову модель з комплексом завдань контролінгу. При чому, контролінг використовує систему показників, що зв'язує: виробничо-господарську діяльність, оцінку фінансового стану, динаміку витрат підприємства по видах та елементах операційних витрат, динаміку дебіторської заборгованості, доцільність і спрямованість претензійно-позовної роботи, поточні обов'язки та такожі забезпечує зв'язок різних за характером та виміром техніко-економічних показників які відображують ефективність заходів з ресурсозбереження. Указаний моніторинг налаштовано на дослідження показників сфокусованих на підприємство в цілому, послугу, виробничий комплекс та його підрозділи, служби управління та збуту, процеси діяльності з позицій виробничо-господарського, фінансово-економічного, функціонально-вартісного аналізів, з долученням завдань контролінгу акцентованих на пошук резервів і захіст корпоративних ресурсів

У додатках Б-Ж наведені приклади графіко-аналітичних матеріалів моніторингу ресурсів та ресурсозбереження за завданнями контролінгу.

Оновлена на концептуальному і проектному рівні інформаційна система КП «Харківводоканал» дає можливість зв'язати ресурсозбереження з системним фінансовим моніторингом, який ввійшов до складу Моніторинга ресурсозбереження і є його ваговою частиною. Проведення фінансового моніторингу (ФМ) включає в себе:

- аналіз значень поточних фінансових показників діяльності підприємства, оцінка їх абсолютних відносних змін;
- розрахунок і дослідження значень відносних показників одержуваних методом фінансових коефіцієнтів, оцінка їх змін;
- аналіз показників складових елементів прибутковості сукупних актів підприємства та їх змін;
- контроль ключових показників ефективності діяльності.

Інформаційною базою для аналізу фінансових показників є баланс підприємства Ф1 і звіт про прибуток (фінансові результати) - Ф2.

Періодичність оновлення даних аналізу і отримання результатів фінансового моніторингу пов'язана з термінами проведення звітності в органи статистики та податкової адміністрації і становить 1 раз в квартал.

Перелік виду аналізу фінансових показників в складі моніторингу фінансового стану підприємства виглядає наступним:

1. Ретроспективний аналіз фінансових показників діяльності.

- Горизонтальний аналіз балансу по кварталах періоду
- Горизонтальний аналіз балансу за роками періоду
- Вертикальний аналіз балансу по кварталах періоду
- Вертикальний аналіз балансу за роками періоду
- Горизонтальний аналіз прибутку по роках періоду
- Горизонтальний аналіз прибутку по кварталах року наростаючим підсумком
- Горизонтальний аналіз прибутку по кварталах періоду в поточних значеннях
- Вертикальний аналіз прибутку по роках періоду
- Вертикальний аналіз прибутку по кварталах періоду з наростаючим підсумком
- Вертикальний аналіз прибутку по кварталах періоду в поточних значеннях

2. Аналіз фінансового стану підприємства методом фінансових коефіцієнтів

- Аналіз майнового стану
- Аналіз ліквідності і платоспроможності
- Аналіз фінансової стійкості
- Аналіз ділової активності
- Аналіз рентабельності

3. Аналіз прибутковості сукупних активів

- Аналіз елементів прибутковості продажів
- Аналіз оборотності елементів сукупних активів

Весь комплекс цих робіт в дисертаційному дослідженні виконано і в повному обсязі представлено в роботах здобувача[1,2,6,20,21,25].

В додатках Б, В, Ж до дисертації включено деякі найбільш інформативні показники щодо зв'язку ресурсозбереження з результатами діяльності підприємства КП «Харківводоканал».

Висновки до розділу 2

В розділі аналізуються структурні особливості та фінансово-економічні зміни в діяльності ряду підприємств системи ВКГ міст України (Черкас, Кіровограду, Ужгороду, Ізюму) та КП «Харківводоканал». Проаналізовані загальні показники та показники водопостачання обраних підприємств за період 2015-2017рр. Доведено що різні за масштабами виробництва послуг, обсягами фінансових потоків підприємства мають як близькі характеристики, так і значні відмінності в сенсі ефективності витрат ресурсів. Об'єктивними, щодо порівняння є питомі показники, з яких виделені для аналізу питомий дохід, питомі витрати, а також активоемність послуг (сукупні активи у відношенні до обсягу реалізації послуг), доходність активів (відношення доходу до сукупних активів). В цілому маємо такі результати порівняльного аналізу:

- збиткову діяльність показують всі обрані для аналізу підприємства;
- темп росту витрат перевищує в динаміці зростання доходів;
- доходність активів утримується в діапазоні 0,4-0,97 грн/грн., але 3 підприємства показують зростання доходності на 7- 25% (водоканали міст Ужгорода, Черкас, Ізюму), а два зниження за три роки на 39% та на 10% (водоканали міст Кіровограду і Харкова, відповідно);
- висока активоемність характерна для підприємств, які обслуговували населення великих міст і промисловість, таких як Харків (36%) і Кіровоград (52%).

Визначний негативний вплив на фінансовий стан ресурсного потенціалу підприємств здійснює зменшення обсягів споживання та невідповідність тарифів витратам (невідшкодування собівартості). Під впливом наведених факторів їх показників і динаміки підприємства ВКГ перебувають в стійкому режимі фінансовій незабезпеченості і втрат ресурсів.

На підприємстві КП «Харківводоканал» ситуація ускладнюється тим, що динаміка цін на ресурси випереджає зростання тарифів і накладається на скорочення обсягів реалізації послуг, а ринкові умови диктують свої вимоги. В результаті, підприємство працює у збитковому режимі і не має можливості вийти з

кризового стану іншим шляхом, ніж за рахунок ресурсозбереження. Така загальна установка, або концепція, потребує поглибленого аналізу цілої множини виробничих і комерційних характеристик підприємства і визначення ефективності (чи хибності) управлінських рішень і дій.

На фактичних даних впровадження інновацій показано, що перші кроки у покращенні ситуації приносять модернізаційні заходи, але не менший резерв криється і в механізмах фінансової реструктуризації КП «Харківводоканал». Згідно даних ТЕП, за 5 років значно зменшились обсяги виробництва при стабільних потужностях, зменшуються і обсяги каналізаційних стоків. При цьому суттєво змінилась структура споживачів: доля населення постійно зростає, а промисловості, відповідно, зменшується. При обмеженості росту тарифів для населення фінансові результати значно погіршуються.

Аналіз витрат та доходів свідчать, що підприємство КП «Харківводоканал» нарощує матеріально-енергетичні витрати, зростають доля заробітної плати в собівартості, амортизаційні відрахування. Загальні фінансові результати роботи підприємства підпадають під вплив тотальної заборгованості: споживачів – підприємству, а підприємства – постачальникам (електроенергії, газу, тепла, палива). Маємо стійку багаторічну тенденцію від'ємної рентабельності від операційної діяльності.

В таких умовах дещо обнадійливою є позитив від впровадження організаційних заходів за програмами підвищення енергоефективності. Результат цих заходів більше 500 млн. грн. за 4 роки, а у 2015-2018 рр. відмічається тенденція подальшого нарощування ефекту. У результаті дослідження запропоновані першочергові заходи з енергозбереження, у т. ч. капіталоемні: реконструкція і модернізація споруд, перебудова системи обліку та контролю в енергогосподарстві та ПЕР, підвищення якості ремонтних робіт, виконання термомодернізаційних програм.

У розділі запропонована логіко-структурна модель наукового забезпечення реформ в основі якої дві складові: державна політика і механізм саморозвитку підприємства. А базою обґрунтування програм та заходів прийнята концепція

економічних розрахунків на повній і достовірній інформації. Методична сторона поєднана з практичною шляхом впровадження реформаційного менеджменту, який до цього часу на підприємствах ВКГ не досяг необхідного рівня розвитку.

Аналітичні дослідження, напрямки і можливості покращення ситуації на підприємстві надають можливість «на рівні» оцінювати два фактори стимулювання змін: перший – підтримувати «точки зростання», другий – визначати і ліквідувати бар'єри та фактори гальмування реформ.

Розроблена таблиця «факторів гальмування реформ», що включає 9 складових і виконані оцінки «сили її негативного впливу (оцінка менеджменту підприємства і авторська). Найбільш впливовими бар'єрами визначено: фінансова незабезпеченість власними коштами, брак досвіду реформ у керівництва, не задіяння стимулів.

Окремо розглянуті плани і результати КП «Харківводоканал» у сфері енергозбереження, де лівову частину займає використання електроенергії. Визначена результативність цієї роботи: при витратах в 30-50 млн. грн. на рік ефект більшості заходів повертається за 1-2 роки. При цьому, організаційні заходи відрізняються від технічних значно коротшими строками віддачі.

Базовим і загальним для всіх програм і заходів ресурсо- і енергозбереження є інформаційне забезпечення: банк даних, інформаційні технології, системна аналітика, підготовка рішень та обслуговування комунікацій системи управління.

Проведена оцінка існуючої інформаційної системи, історії її розвитку (процес інформатизації в часі, технічний рівень, комплексність задач та їх зв'язок з функціями).

Удосконалення управління ресурсозбереженням на ВКГ базується на введенні контролінгу як інструменту комплексного використання взаємозв'язку між функціями управління. Розширення функцій управління полягає у визначенні комерційних втрат, введенні процесного управління, уточнення розрахунків собівартості виробництва та збуту продукції (надання послуг). Значна частина таких завдань методично і організаційно включається в функціонально-вартісну модель аналізу, що логічно та інформаційно пов'язана з фінансовим аналізом (ФА),

виробничо-господарським аналізом (ВГА), енергоресурсним аналізом (ЕРА). Таким чином маємо оновлену інтеграційну модель:

$$\Phi BA = \Phi A \Leftrightarrow BGA \Leftrightarrow ERA$$

Інформаційна система підприємства має бути реформована в таких напрямках:

- за інтеграційними моделями об'єднання локальних систем в комплекс технологічного взаємозв'язку з виходом на обслуговування всієї структури управління підприємством;

- модернізаційна стратегія розвитку підприємства ВКГ включає «на рівних» управлінську технологію та інформаційну модель, що пов'язані між собою організаційним проектом та ресурсним забезпеченням;

- інформаційно-аналітична робота повинна бути централізована і регламентована. Для її реалізації необхідно створити службу контролінгу, основною задачею якої буде інформаційно-аналітична підтримка управлінських рішень з акцентом на ефективне управління ресурсами і ресурсозбереженням;

- служба інформаційного забезпечення підприємства повинна бути орієнтована на удосконалення інформаційних технологій, оновлення програмного і технічного оснащення і мати кваліфікований кадровий склад.

Проблема ресурсозбереження є невідомою частиною виробничої та управлінської культури підприємства. В її основі ключову роль грають три основні фактори: економічний, інституційний та людський. Перший фактор відповідає (забезпечує) економне використання грошових коштів та всього ресурсного потенціалу для ефективної роботи підприємства; другий фактор - створює умови господарювання та норми ведення виробничого і комерційного процесу; третій фактор - забезпечує знанієвий рівень персоналу, корпоративну філософію взаємодій в колективі, культуру відношень і креатив інноваційного розвитку.

Вихідною позицією ресурсозбереження ми розглядаємо ресурсний потенціал, що включає в себе, з одного боку - інженерно-технічне оснащення виробництва, з іншого - якість економіко-організаційного та соціального управління. Остання залежить від персоналу, інформаційної системи та ефекту управлінської діяльності

по використанню наявних і залучених ресурсів. Ефект «управління» є найбільш вагомим за результативністю, найменш затратним і найбільш доступним для підприємства, оскільки головна його складова є внутрішнім ресурсом підприємства з мінімальною залежністю від зовнішнього середовища.

В новій моделі додатково концентрується увага на проблемних «вузлах» втрат: фізичних втрат води та енергії, втрат на технологічному рівні, на аварійно-ремонтних роботах, комерційних втрат на зменшенні споживання та несанкціонованому підключенню до мереж, втрат від неплатежів та в результаті неефективної претензійно-позовної роботи, втрат від розбалансу тарифної політики з постачальниками ресурсів.

Результатом дослідження вважаємо надані рекомендації по методичній підтримці програм і процесної технології ресурсозбереження з доведенням розробок до рівня моніторингової системи.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА НАУКОВО-ПРАКТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ІННОВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСОЗБЕРЕЖЕННЯМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ВКГ

3.1. Інжиніринг і контролінг в ресурсозбереженні

З другої половини 90-х років минулого століття дослідження проблем вдосконалення організаційних та економічних аспектів управління підприємством отримали новий імпульс у розвитку, у т.ч. за напрямками: реструктуризація підприємств, реінжиніринг бізнес процесів, процесного управління, контролінг, системи бізнес інтелекту та ін.

Матеріали робіт за вказаними напрямками стали тематикою публікацій ряду авторів, в числі яких: І.І.Мазур, В.Д.Шапіро, Е.Фрезе, М.Робсон, Е.Г.Ойхман, Г.Н.Калянов, Б.Ф.Кравченко, Б.З.Мільнер, Х.Й.Фольмут, В.Н.Тупкало та ін.

Підвищився інтерес науковців і до питань оптимізації управління ресурсами підприємств, підвищення ефективності їх використання, поліпшення економічних результатів діяльності. Наявні наукові результати становлять досить ємну базу для організаційно-управлінських та організаційно-економічних рішень, знаходять своє відображення в науково - методичних виданнях, рекомендаційних і програмних документах, у т.ч. в серії стандартів ISO 9001:2015 (ДСТУ ISO 9001:2015), але застосовуються в практиці модернізації систем управління підприємств вкрай недостатньо.

Це відноситься і до організаційних проектів реінжинірингу виробничих процесів і до технологій процесного управління економікою підприємств. Реалізація цих проектів на підприємствах забезпечує організаційне вдосконалення самих об'єктів управління, розвиває інформаційну базу, підвищуючи тим самим, інформативність управлінського обліку, забезпечуючи можливість безперервного контролю, оперативність і точність управлінського впливу.

У проблемі побудови оновленого організаційно-економічного механізму ресурсозбереження на підприємстві КП «Харківводоканал» ми виділяємо з практичного боку з'єднання двох нових інструментів, а саме: інжинірингу та

процесного управління, перетворюючи їх в завершеному (інтегрованому вигляді) в механізм контролінгу, з розширеною базою даних, моніторингом та централізованою аналітичною функцією управління.

Основним завданням реінжинірингу бізнес процесів (процесів діяльності) є приведення організаційних основ підприємства (функцій, штату, процесів діяльності, організаційної структури) в стан адекватний його стратегічним цілям і завданням, і в відповідність сучасним умовам господарювання[80, 83, 96]. Причинами, що спонукають до проведення реінжинірингу галузевих підприємств є зміни економічної моделі і характеру галузевого управління, які вплинули на організаційну архітектуру і форму управління комунальних підприємств, і у т.ч. .:

- зміни власника і організаційні перетворення (злиття, укрупнення, поділ, виділення, у деяких випадках неодноразові), які спричинили зміни процесної і функціональної декомпозиції підприємства, складу виконавців робіт і характеру їх навантаження, форми і умов взаємодії;

- втраті актуальності ряду процесних регламентів, неадекватність організаційно-розпорядчої документації (положень про служби, посадових інструкцій) змісту і якості функціонального навантаження виконавців;

- зміни характеру вертикальних і горизонтальних зв'язків, структури і виду інформації, способу і оперативності її отримання, форми документального супроводу процесів і робіт;

Крім названих причин, які визначають доцільність проведення реінжинірингових процесів підприємств, необхідно врахувати особливості їх організації та специфіку діяльності.

Основним завданням процесного управління є приведення організаційно-економічних категорій управління підприємства в стан, при якому можливо вести облік і контроль собівартості найбільш ресурсно-витратних процесів, а також, при необхідності, впроваджувати процесне управління як складову структурно-функціональної моделі.

Безумовно, реінжиніринг процесів діяльності не тільки створює нові умови для організації процесного контролю і управління ресурсами на окремих процесах,

а й впорядковує функціональну декомпозицію процесів діяльності, навантаження виконавців і організаційну структуру підприємства.

Завдяки перерахованим можливостям, ступінь деталізації контролю витрат за місцями їх виникнення доведена до обліку ресурсів і вартісних витрат будь-якої процесної функції. Це, практично, означає можливість реалізації Activity Based Costing, Activity Based Management і Activity Based Budgeting (ABC \ ABM і ABB) методів в управлінні ресурсами підприємства.

Інжинірингова розробка моделі ресурсозбереження на підприємстві у варіанті процесної технології потребує паралельної розробки організаційно-методичного забезпечення впровадження економічних та управлінських інновацій. Напрями і характер виконаних у дослідженні робіт з цих питань узагальнені в моделі на рис. 3.1.

Перелічені на рис. 3.1 проектні завдання моніторингу, їх цілі, результати змін за наведеними напрямками, вже сьогодні, завдяки створеній інформаційно-аналітичній базі, являють собою частину практичної роботи по управлінню ресурсозбереженням на підприємстві. На початковій фазі впровадження передбаченого даною роботою управлінських реформацій, в процесі управління ресурсозбереженням задіяні департаменти інформаційних технологій, фінансово-економічний, управління енергоресурсозбереження. Повною мірою реалізована організаційно-економічна модель зображена на рис.3.2, яка супроводжується набором проектних заходів організаційного моделювання, (ре)інжинірингу, реструктуризації. При реалізації нової організаційно-економічної моделі ресурсозбереження на підприємствах ВКГ впровадження інновацій здійснюється в декількох напрямках, які видно з наведеного рисунку.

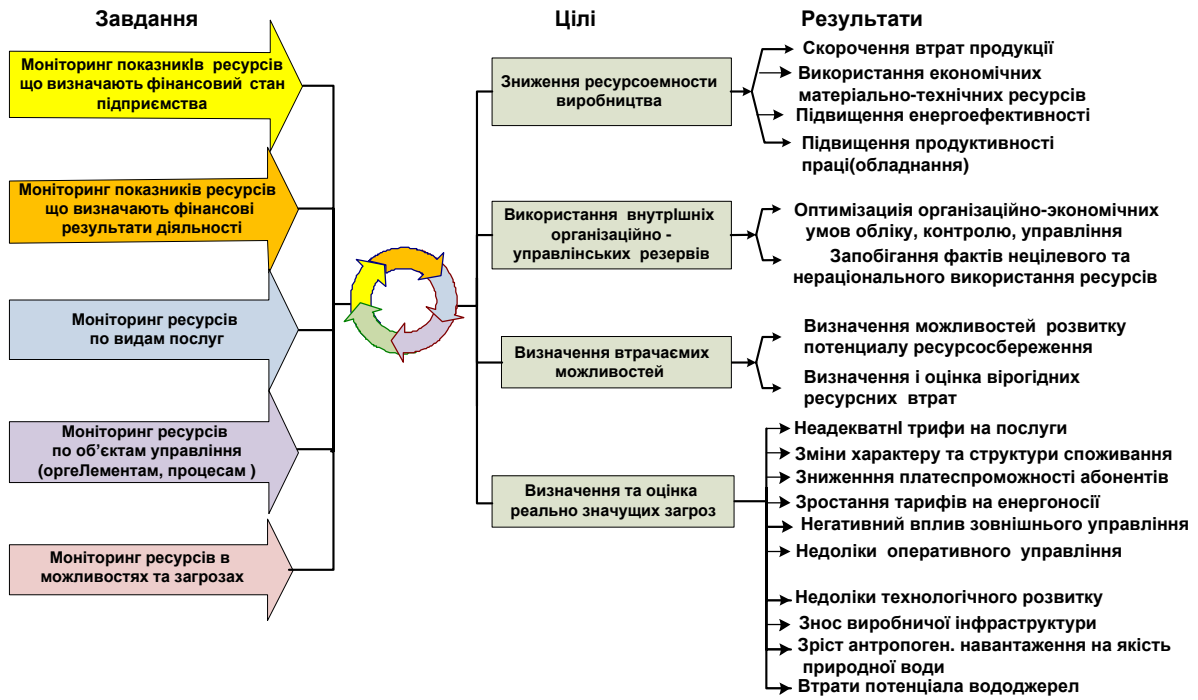


Рис. 3.1. Напрямки моніторингу, цілі і заходи ресурсозбереження.

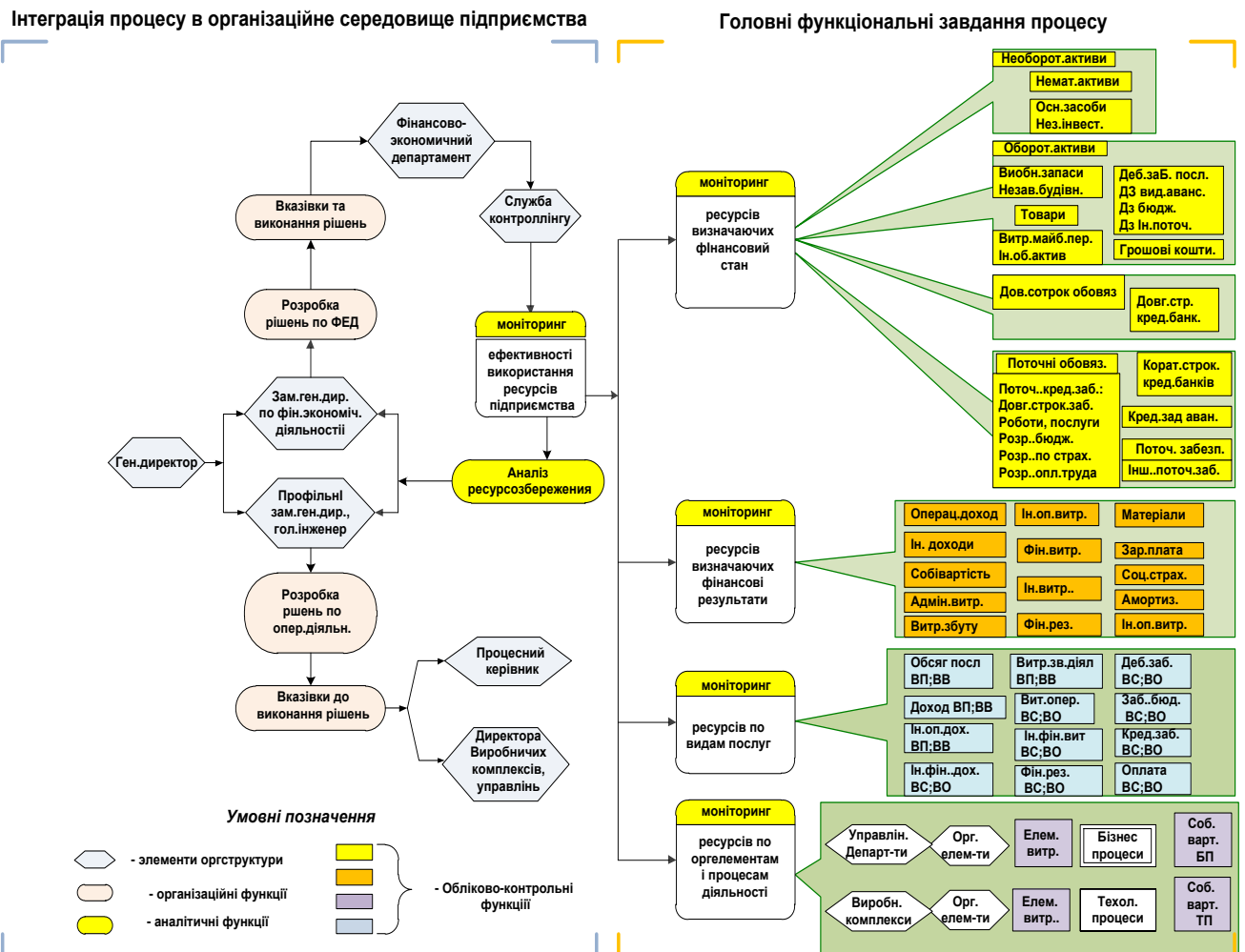


Рис.3.2. Організаційно-економічна модель процесу ресурсозбереження

Функціонально-вартісний аналіз.

Питання застосування методів ФВА в організаційно-економічній середовищі підприємств із структурною і процесною схемами управління потребують додаткового, висвітлення. Функціональна або структурна схема управління підприємством ґрунтується на управлінні організаційними елементами (ОЕ) його структури. Взаємодія оргелементів відбувається в ході, і в результаті, поділу праці і спільного використання матеріально-технічних ресурсів. Вона планується і забезпечується посадовими особами - організаторами робіт.

Процесна схема управління базується на засадах організаційного та економічного відокремлення функцій процесу, виділення функціональних навантажень у вигляді сукупності робіт, закріплених за учасниками процесу контролю потреби і використання різних ресурсів, необхідних для виконання процесних функцій[34, 79]. Для організації управління процесами на підприємстві вводиться посада (статус) процесного керуючого, який веде оперативне управління і обумовлює характер, якість і обсяг ресурсного забезпечення робіт (процесних функцій), які виконуються учасниками процесу. Управління економічними характеристиками процесу здійснюється на підставі обліку собівартості процесу і витрат кожного з учасників процесу переносяться на даний процес. Під собівартістю процесу слід розуміти калькуляцію прямих витрат на реалізацію сукупності функцій процесу.

Можливості, які відкриваються у зв'язку з введенням ФВА, як перманентного моніторингу ресурсів на підприємстві, полягають у наступному: здійснюється облік витрат ресурсів необхідних для реалізації функцій процесу його учасниками у вартісному і натуральному виразі ; групування витрат на реалізацію функцій для оцінки собівартості процесу; визначається характер і ступінь впливу обсягів споживаних ресурсів (за видами) на вартість окремих функцій і витрат учасників процесу; визначається значимість окремого учасника в процесних витратах; створюються передумови для об'єктивності розподілу «накладних» витрат .

Відзначимо, що якщо не мають на меті оцінки вартості функцій і уточнення рівня раціонального ресурсного забезпечення окремих робіт, то для визначення

процесної собівартості та ефективності використання ресурсів на окремому процесі, можна скористатися моніторингом витрат учасників, що відносяться на процес. У цьому випадку, крім контролю собівартості і витрат ресурсів на процесі, можливо:

- визначати ступінь впливу процесних витрат на собівартість послуг;
- підвищити ефективність організації робіт учасників, опосередковано (через процесного керуючого), управляти їх затратами на процес, управляти в цілому процесним ресурсозбереженням.

На рисунку 3.3 приведена сукупність матриць, що описують взаємозв'язок функцій процесів і їх виконавців-працівників (1), ресурсів, необхідних для виконання процесних функцій (2), функціонального навантаження виконавців (3), угруповання виконавців в підрозділи структури підприємства-учасників процесів (4), забезпечення підрозділів (учасників) потрібним обсягом ресурсів (5). В результаті маємо логіку зв'язку організаційного та процесного моделювання, яке використовуємо при визначенні і підготуванні процесів для проведення ФВА, розрахунку процесній собівартості, введення локального управління окремими процесами.

На виносках до матриць та об'ємних стрілках вказані організаційно-економічні категорії і формальні результати розрахунку кожної матриці для цілей оперативного управління окремим процесом.

Для повномасштабного функціонально - вартісного моніторингу процесів і процесного управління з акцентом на функціональну компоненту контролю, і для цілей реінжинірингу процесів, використовується повний логічний ланцюжок матриць (1-5),

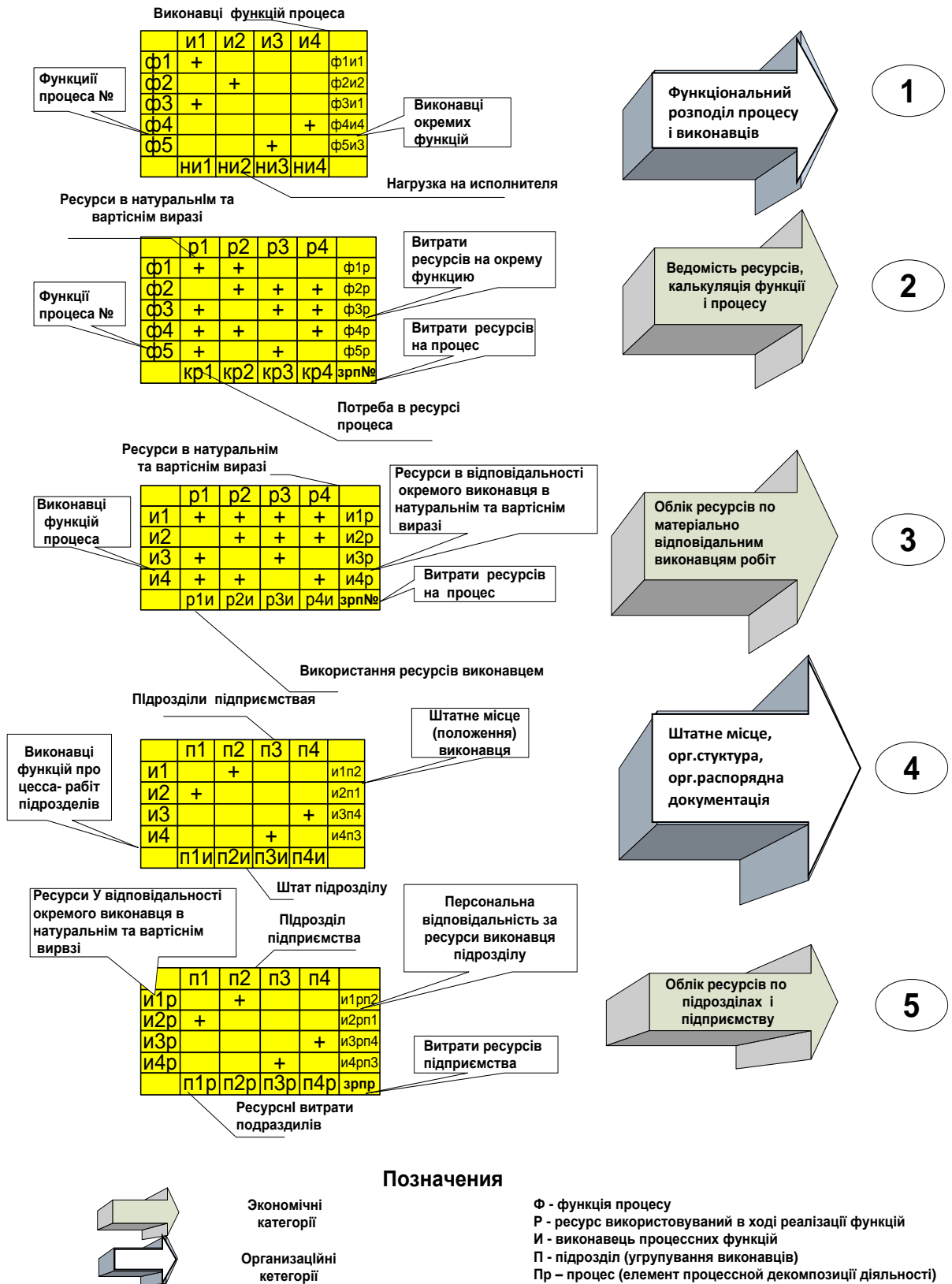


Рис. 3.3. Фази функціонально-вартісного моніторингу процесів

для спрощеного підходу до обліку процесної собівартості і введення процесного управління, можна використовувати матриці (3-5).Схема розподілу ресурсів і перенесення вартості на процес надана на рисунку 3.4.

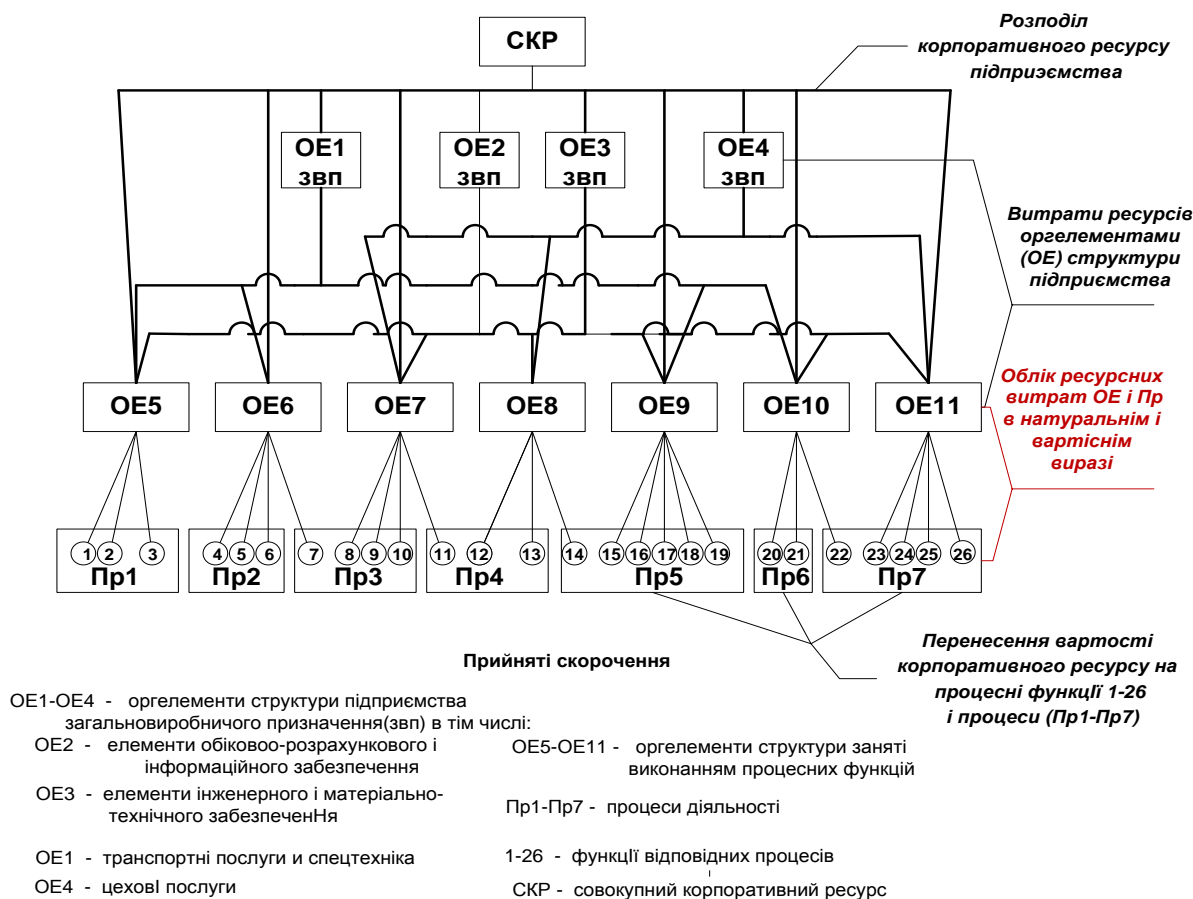


Рис.3.4. Розподіл корпоративних ресурсів і облік витрат на утримання оргелементів структури і забезпечення процесів діяльності

Наведена на рис.3.4. схема розподілу ресурсів і переносу їх вартості на підрозділи – виконавців функцій процесу застосовувалась для визначення і оцінки прямих витрат на процес сбуту, характер і динаміка яких частково дана на рис.3.15- 3.16.

Контролінг та його завдання визначення і регулювання контролю прибутковості сукупних активів підприємства.

Періодична оцінка відношення отриманого прибутку до сукупних активів, є найбільш загальним і об'єктивним методом аналізу показників ефективності роботи підприємств, відомим, як коефіцієнт прибутковості сукупних активів (ПрСАКТ). Зазначений коефіцієнт визначається по формулі:

$$\text{ПрСАКТ} = \frac{\text{Пр}}{\text{САКТ}}$$

Характер і динаміка змін коефіцієнта ПрСАКТ, демонструють якою "ціною" (використання сукупних активів) підприємства досягалися відомі значення прибутку в досліджуваній період. Природно, що найбільш ефективними станами в діяльності підприємства можна вважати ті, коли більший прибуток досягнуто при незмінній або меншій вартості сукупних активів підприємства.

Для того щоб перетворити вказаний показник ефективності діяльності підприємства в елемент постійного контролю - моніторингу та встановити змістовний зв'язок між параметрами, що визначають величину ПрСАКТ, пропонуємо користуватися наведеними нижче перетвореннями ПрСАКТ, зв'язавши його з чистим доходом від реалізації послуг:

$$\text{ПрСАКТ} = \frac{\text{Пр}}{\text{САКТ}} \times \frac{\text{Д}}{\text{Д}} = \frac{\text{Пр}}{\text{Д}} \times \frac{\text{Д}}{\text{САКТ}}$$

де: Д - дохід від реалізації послуг;

Пр – прибуток від реалізації за даними Ф2;

САКТ – сукупні активи за даними балансу Ф1;

$\frac{\text{Пр}}{\text{Д}}$ - прибуток продажів ;

$\frac{\text{Д}}{\text{САКТ}}$ - оборотність сукупних активів.

Проведення моніторингу діяльності підприємства в цілому користуючись показником ПрСАКТ не складно і не вимагає виконання особливих умов і підготовки даних, оскільки для моніторингу величини ПрСАКТ підприємства достатньо даних Ф1 і Ф2 складових основу щоквартальної звітності підприємства. Що стосується створення можливості оцінити ефективність роботи виробничого комплексу водопостачання ПКВП і виробничого комплексу водовідведення ПКВВ, то для дослідження впливу поточних витрат ресурсіві відокремлених продуктових комплексів на ПрСАКТ на кожному з них, необхідно:

- Окремо досліджувати прибутковість продажів $\frac{\text{Пр}}{\text{Д}}$ кожної з послуг

виробничих комплексів водопостачання та водовідведення, використовуючи дані Ф2 і дані процесного моніторингу витрат.

- Розділити на елементні складові суму оборотних і необоротних (фіксованих) активів між ПКВП і ПКВВ, причому деякі елементи активів піддаються прямому рахунку, деякі (наприклад грошові кошти, інші активи) визначаються % віднесенням до прийнятої бази.

На рис. 3.5 наведено алгоритм форми розрахункових матриць і посилання на джерела отримання вихідних даних необхідних для проведення моніторингу прибутковості сукупних активів та їх складових елементів за видами послуг, тобто виробничим комплексам водопостачання та водовідведення. Таким чином, за допомогою вище вказаних заходів, схем, алгоритмів канонічних методів і розрахунків управлінського обліку та класичних методів аналізу забезпечується інформаційно-аналітична платформа для вирішення завдань контролінгу щодо використання ресурсів.

Розробка організаційного проекту впровадження контролінгу потребує визначення, координації і вирішення цілої сукупності задач організаційно-управлінського проектування, склад, зміст і взаємозв'язок яких наведено на схемі рис.3.6

Функціональна структура контролінгу за аспектами діяльності підприємств ВКГ розроблена і надана в додатку А.

Організаційні умови впровадження контролінгу.

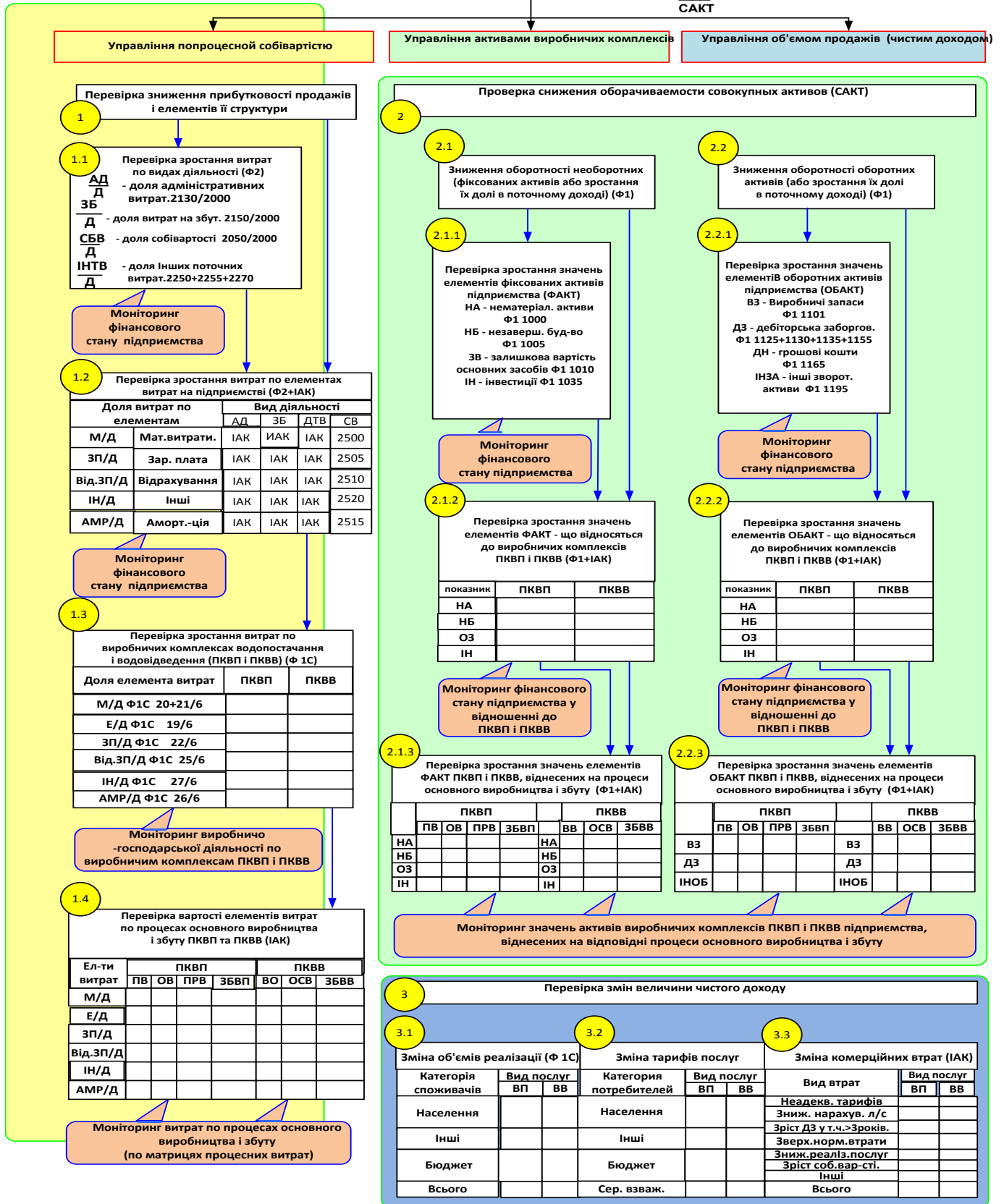
Найбільш ефективним організаційним рішенням щодо впровадження контролінгу в управління підприємством є створення відокремленого підрозділу служби контролінгу (СК) в його організаційній структурі. Впровадження СК в умовах процесного або змішаного управління зображена на рис. 3.7. Однак, створюючи умови для оптимізації обліково-контрольної складової управління, активізації і розвитку аналітики підприємства, слід не випускати з уваги аспект практичної реалізації результатів контролінгу в середовищі виробництва і збуту.

Аналіз зміни прибутковості сукупних активів (ПРСАКТ), координованій з обсягом доходу

САКТ - сукупні активи
 ПР - прибуток
 Д - чистий дохід від продажів

$$\text{ПРСАКТ} = \frac{\text{ПР}}{\text{САКТ}} \quad \text{або} \quad \frac{\text{ПР}}{\text{Д}} \cdot \frac{\text{Д}}{\text{САКТ}}$$

$\frac{\text{ПР}}{\text{Д}}$ - прибутковість продажів
 $\frac{\text{Д}}{\text{САКТ}}$ - оборотність сукупних активів



Джерела даних Ф1 - баланс підприємства, Ф2 - звіт про фінансові результати, Ф1С - звіт про витрати на виробництво; ІАК - системна інтерпретація даних управлінського обліку.

Рис.3.5. Схема оцінки факторів впливу на прибутковість сукупних активів

Алгоритм вирішення завдань організаційно-управлінського проектування

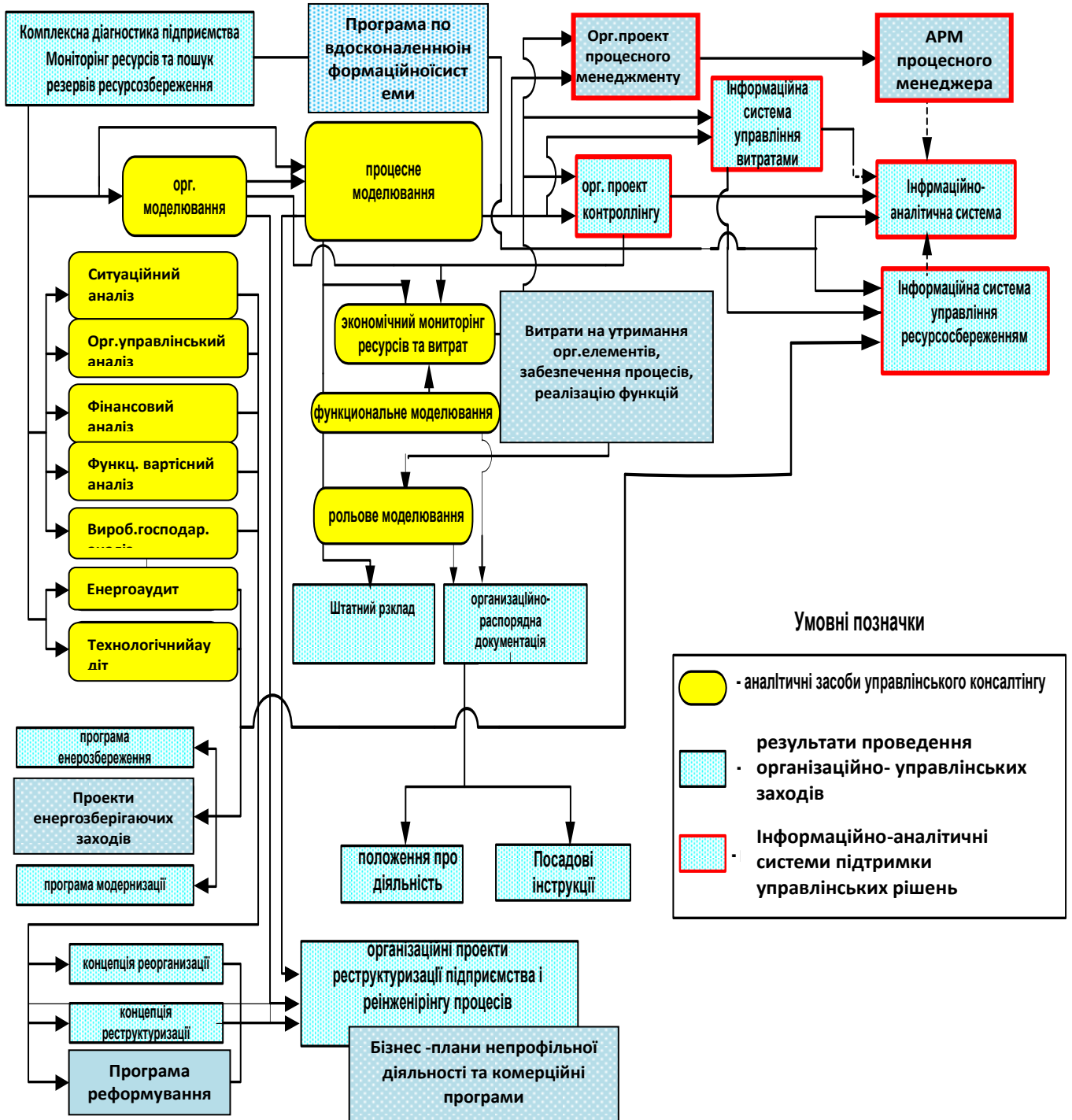


Рис. 3.6. Сукупність задач організаційно-управлінського проектування

Очевидно, що впровадження в практику виробничих процесів рекомендацій служби контролінгу потребують компетентних «провідників» аналітичних висновків і їх координації з виробничою ситуацією в «живу», у ході робіт. З наведених матеріалів організаційного моделювання випливає, що реалізація

процесного обліку, контролю і управління ресурсними витратами вимагає створення організаційних одиниць процесних менеджерів, здатних координувати хід основних процесів виробництва і їх економіку.

Впровадження таких менеджерів має забезпечити практичну координацію виробництва відповідно до рекомендацій служби контролінгу, спрямованих на нормалізацію економічних показників відокремлених процесів у складі комплексів водопостачання і водовідведення та збуту послуг (рис.3.7).

Причому, для зазначеної практичної координації менеджери використовують ресурси технічного, матеріального, організаційного, кадрового потенціалу і опираються на технологічні параметри процесів, що знаходяться в їхньому віданні.

Функціонально вони підпорядковані заступнику директора з економіки, в компетенції якого входить покликаного забезпечення керівництва обліково-розрахунковим, фінансово-інвестиційним, планово-бюджетним і аналітичним матеріалом для прийняття рішень.

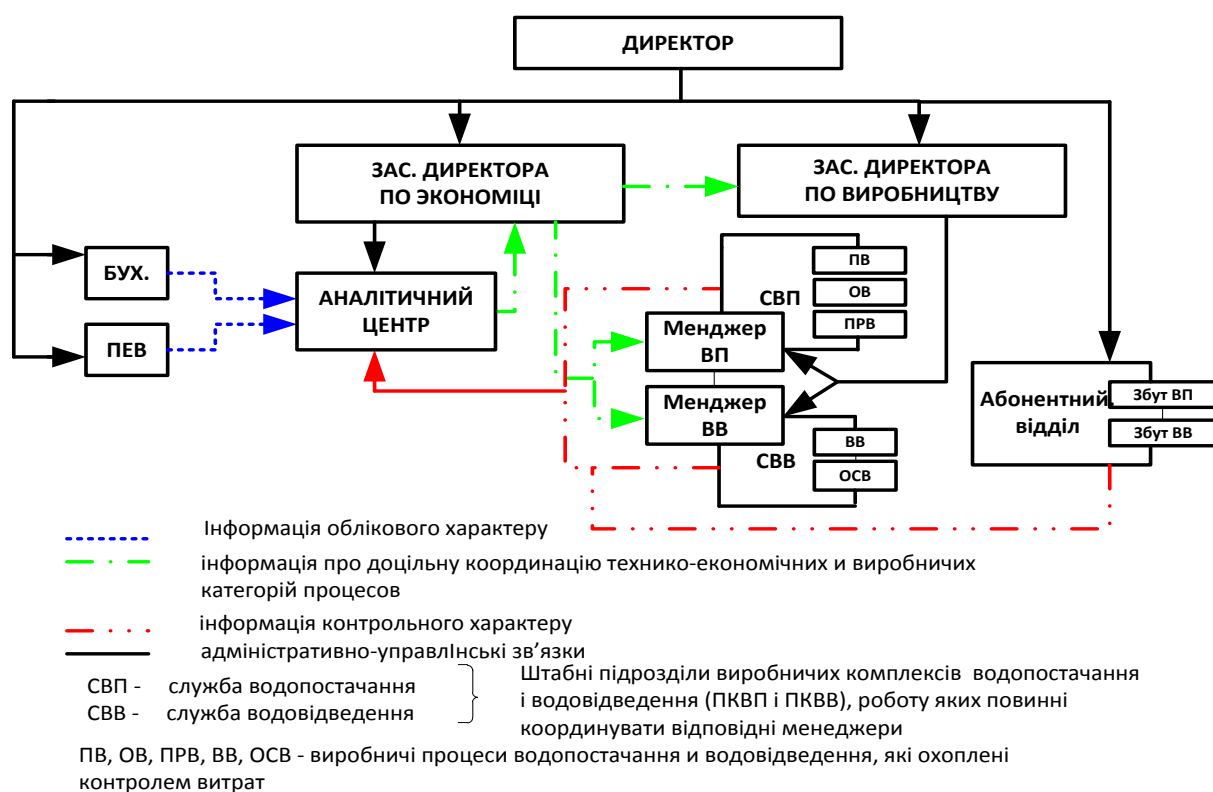


Рис. 3.7. Схема впровадження процесного менеджменту та контролінгу

Вимоги до новостворюваних елементів структури:

- Прийнята організаційна платформа і організаційний рівень здійснення управлінської координації в системі контролінгу передбачає створення аналітичного центру (або служби контролінгу -СК) у складі:аналітик – 1, економіст – 1-2, інженер по ІТ – 1.

- Аналітичний центр відокремлюється в організаційний елемент сфери управління підприємства і функціонально підпорядковується топ-менеджеру, що керує групою контролінгу в структурі фінансового відділу.

- В якості топ-менеджера, керуючого процесом контролінгу обирається заступник генерального директора з економічних питань.

- Основні функції топ-менеджера щодо контролінгу:

- організувати роботу аналітичного центру;
- надавати рапорти директору про стан економічних результатів у частині ресурсозбереження;

- курирувати підготовку процесної оцінки розвитку (зміни) економічних показників процесів діяльності;

- готувати аналітичні довідки власнику і інвестору.

Організаційно-управлінський рівень контролю результатів діяльності основних процесів виробництва або їх процесно-технологічної декомпозиції обумовлює характер аналітичної оцінки діяльності. Рішення щодо характеру аналітичної роботи приймається в відповідності зі ступенем готовності системи управління підприємства до виконання наступних вимог:

- забезпечити обраний рівень формування і обробки даних відповідними організаційними і фінансовими ресурсами, потреба в яких зростає з пониженням організаційного рівня виконуваної інформаційної інтеграції та аналітики, від підприємства в цілому до сукупних виробничих процесів і їх процесних декомпозицій;

- отримувати і в повній мірі використовувати дані оперативної та стратегічної аналітики, втілюючи їх в підготовку управлінських рішень;-

забезпечити намічений економічний або організаційно-управлінський результат, адекватний витратам на реалізацію організаційної новації.

Необхідний рівень контролінгу може бути забезпечений запропонованими організаційними перетвореннями при мінімізації фінансових витрат. Повний перелік цільових завдань і функцій служби контролінгу представлений у додатку А.

3.2. Моніторинг синхронізованих порівняльних і розрахункових фінансово-економічних показників ресурсозбереження

Робота системи контролінгу, що спрямована на оцінку стану ресурсів, його змін, та пошук резервів ресурсозбереження потребує використання відносних, розрахункових показників та синхронізованих але різно видних, різно вимірних, різно масштабних даних зведених до одного часового періоду. Багато з цих показників широко відомі, а деякі пропонуються виходячи з логіки пошуку (досліджень). Приклади декількох таких показників наводяться на рис. 3.8-3.14. В системі моніторингу ресурсозбереження використовуються і інші індикативні показники.

Запропонована модель моніторингу показників діяльності КП «Харківводоканал» виконує завдання визначення і оцінки впливу окремих активних факторів на фінансові результати підприємства, відбиває тенденції і залежності в процесах економічного розвитку. В моніторингу відслідковуються десятки характеристик, серед яких на представлених в роботі графіках приведені:

- динаміка тарифів і собівартості послуг (рис. 3.8);
- динаміка нарахування, оплати, дебіторської заборгованості і тарифів за послугами водопостачання та водовідведення (рис. 3.9, 3.10);
- динаміка доходу на одного робітника (рис.3.11).

Представлені також відносні величини: динаміка відношення дебіторської і кредиторської заборгованості до 1 м³ реалізованої води (рис.3.12), до 1 грн. сплати послуг (рис.3.13). Приклади відносних витрат наведені в додатках Б-Е), витрати на електроенергію (питомі) (рис.3.14), прямі витрати на збут (рис.3.15, 3.16).

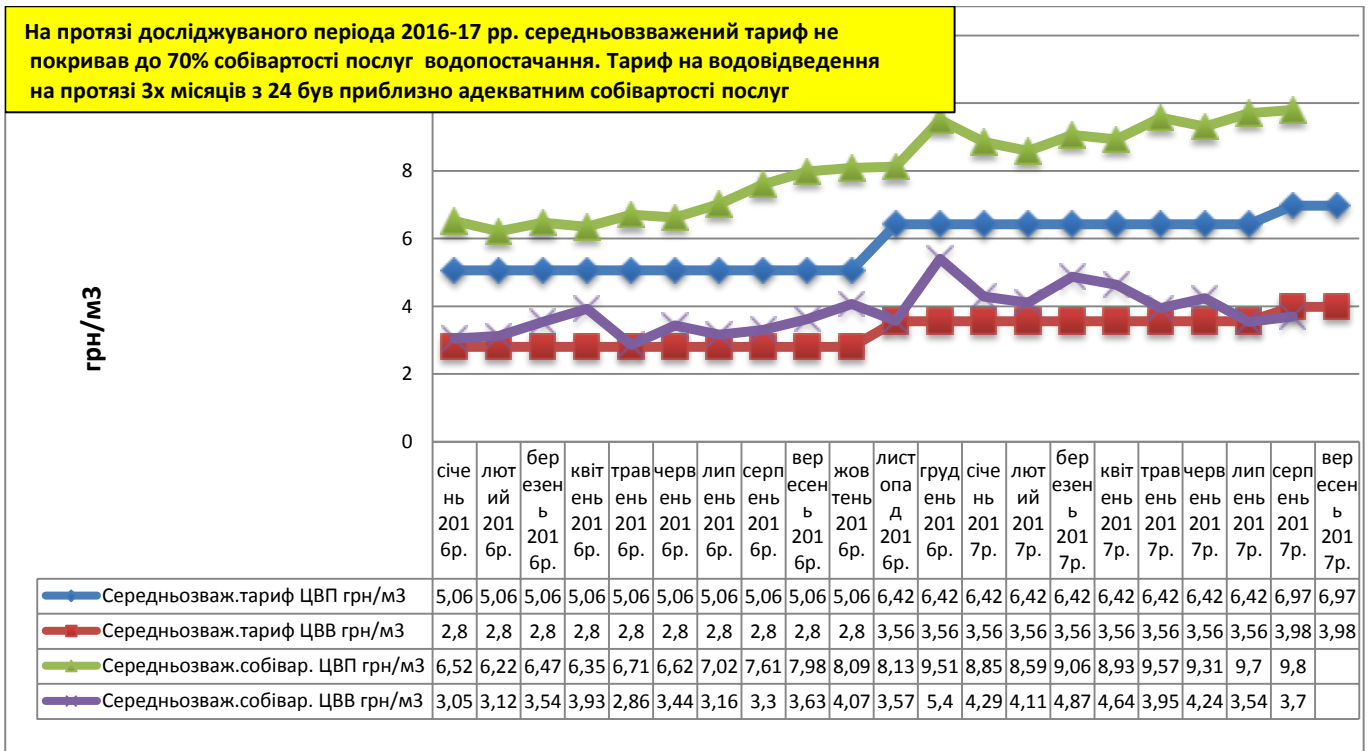


Рис. 3.8. Динаміка середньозважених тарифів і собівартості послуг

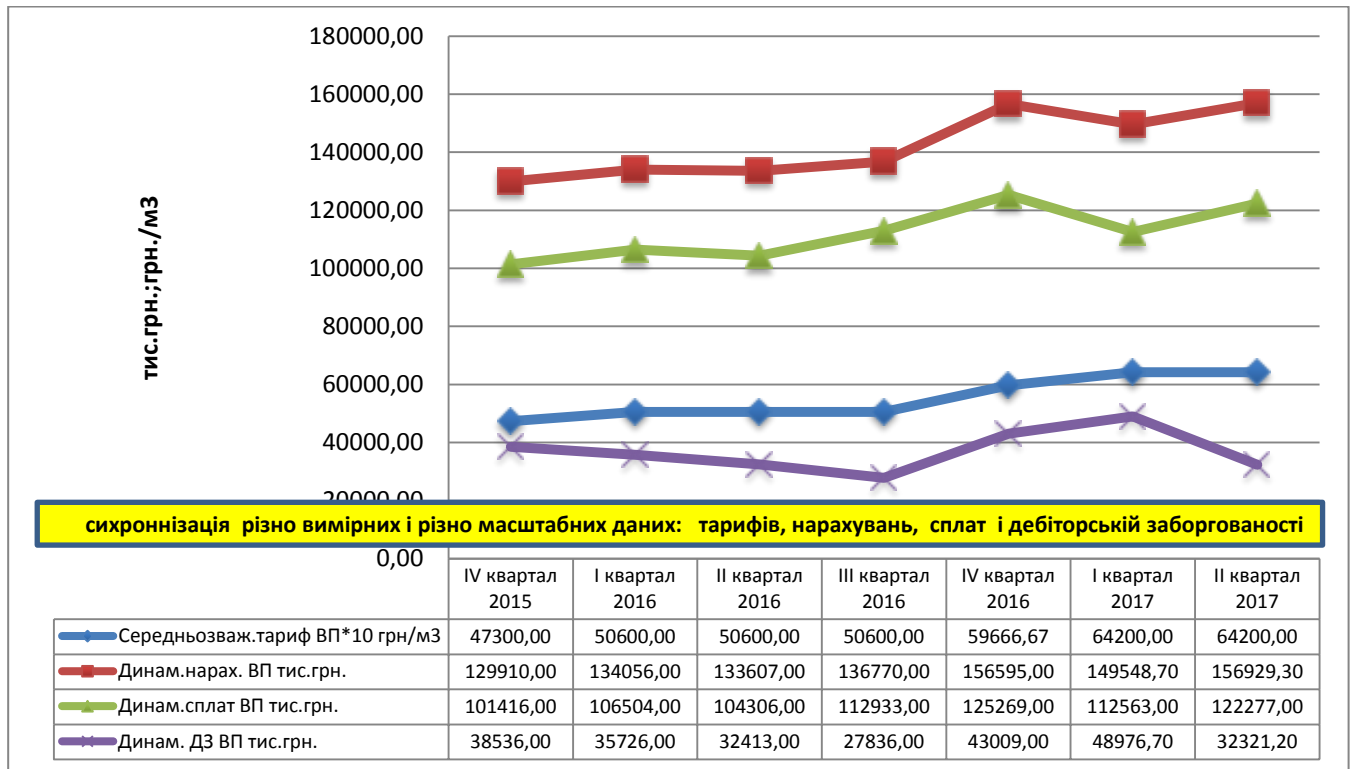


Рис. 3.9. Динаміка синхронізованих нарахувань, сплати, дебіторської заборгованості і тарифів послуг водопостачання

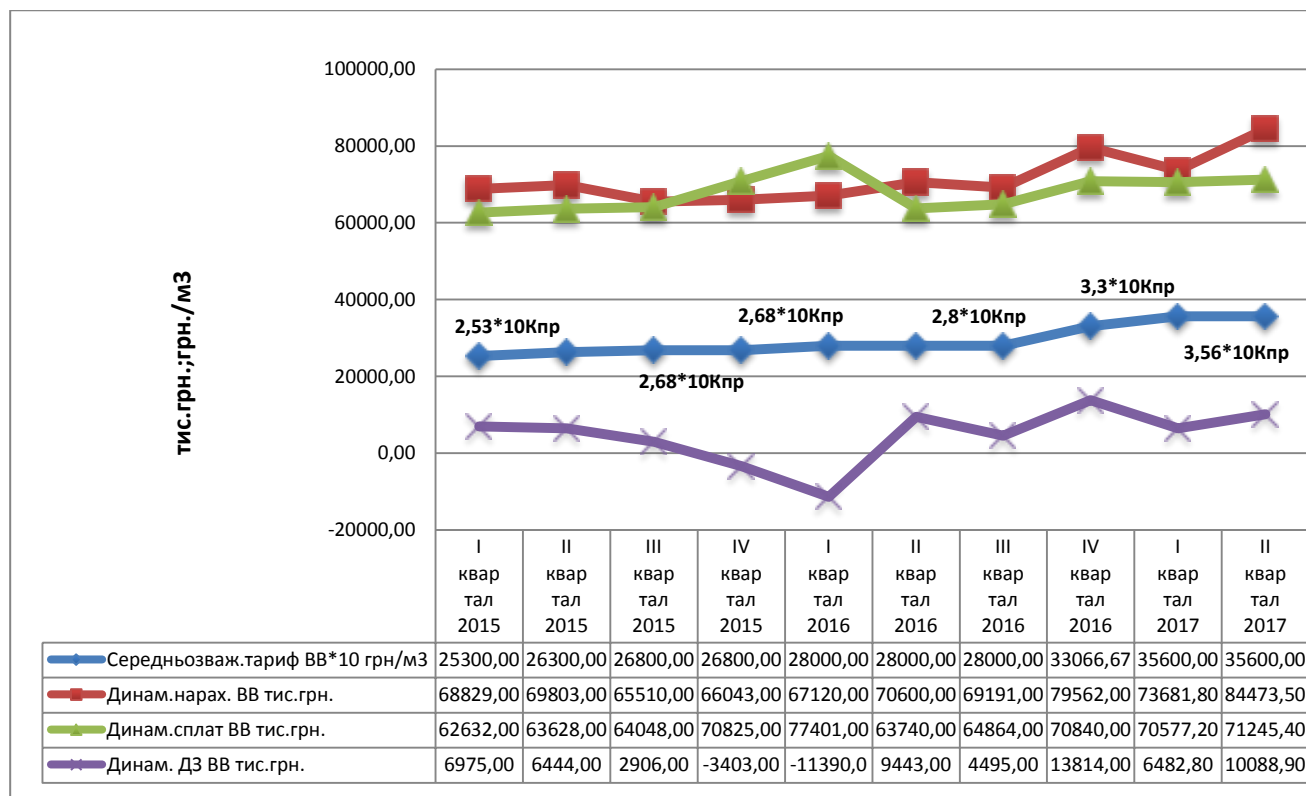


Рис. 3.10. Динаміка синхронізованих нарахувань, сплати, дебіторської заборгованості і тарифів послуг водовідведення

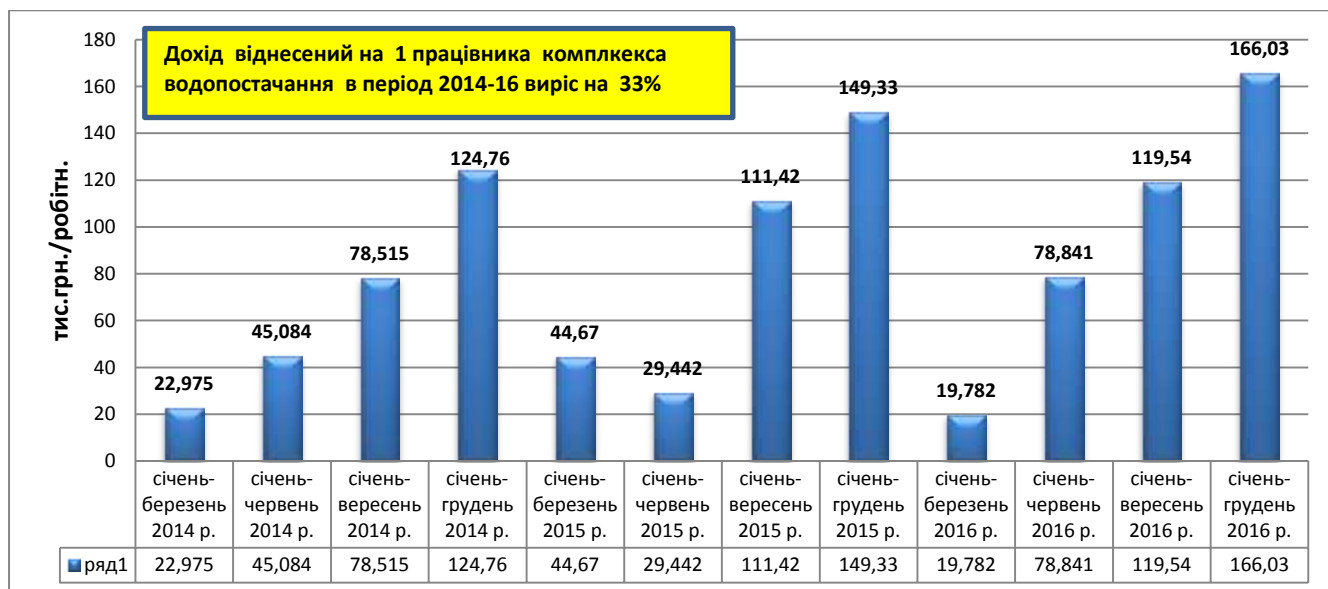


Рис.3.11. Відносини доходу водопостачання до 1працівника комплексу



Рис.3.12. Відносини дебіторській та кредиторській заборгованості до 1 м³ послуг водопостачання

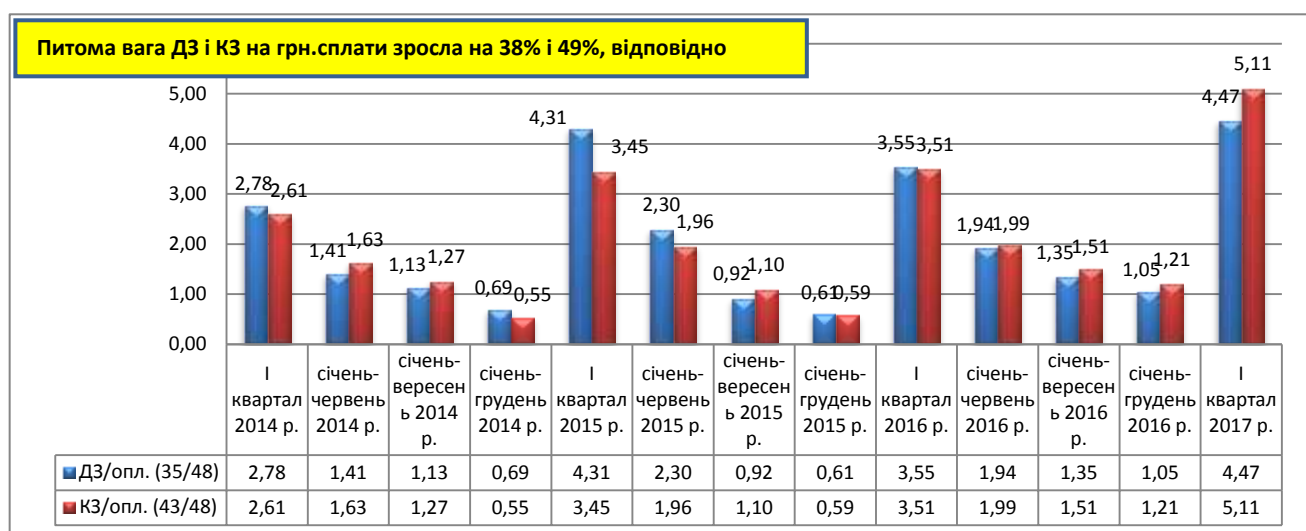


Рис. 3.13. Відносини дебіторської та кредиторської заборгованості до 1 грн. сплати за послуги водопостачання.

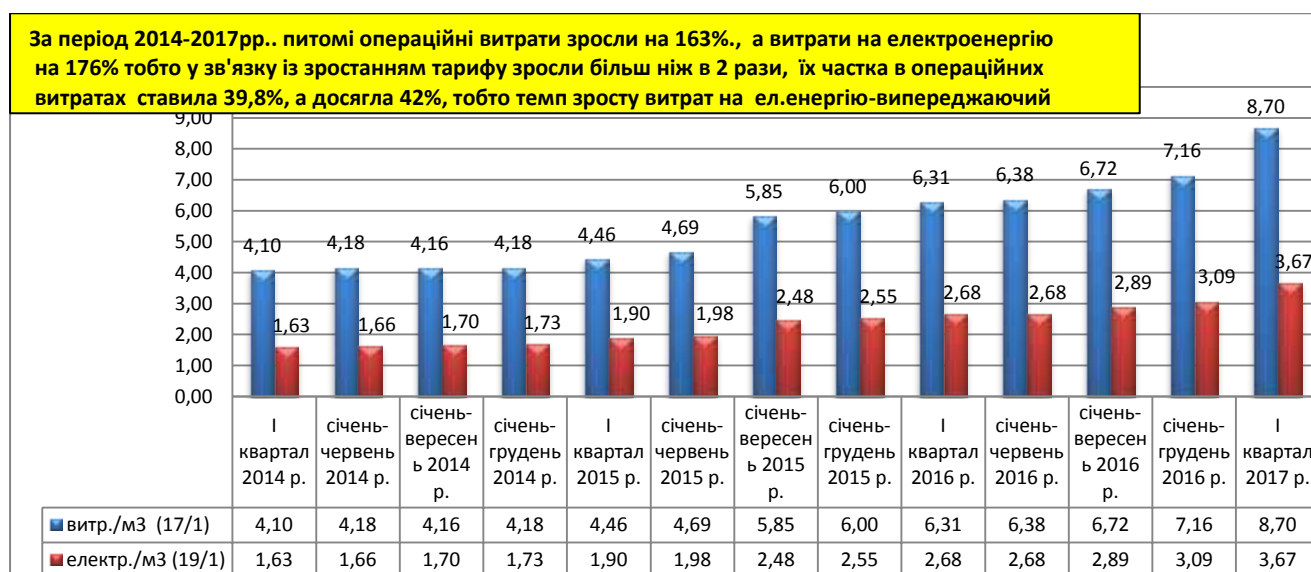


Рис. 3.14. Динаміка питомих операційних витрат і витрат електроенергії послуг водопостачання

На фінансовий стан підприємства та його зміну в різні періоди одночасно впливають як внутрішні ситуаційні обставини, характер внутрішніх організаційних форм, відношень та пропорцій витрат (втрат), так і зовнішні проблеми зі споживачами послуг. Об'єднує ці дві групи факторів впливу система абонентного обслуговування, що виконує функції реєстрації споживачів, розподілу їх на групи, облік і нарахування платежів за спожиті послуги, аналіз надходжень сплати за послуги. Цю систему, з управлінської точки зору, доцільно інтерпретувати, як організаційну модель процесу збуту.

Для отримання об'єктивних даних про витрати і втрати процесу збуту, визначення раціонального обсягу прямих витрат, і розподілу загальновиробничих витрат, створення умов для проведення розрахунку і моніторингового контролю собівартості цього процесу відтворюємо його функціональну декомпозицію, уточнюємо склад виконавців і співвиконавців процесних функцій, визначаємо витратне навантаження і ресурсне забезпечення функцій процесу за принциповою схемою рис 3.3.

Розгорнута схема, що розкриває оцінку витрат за функціями процесу наведена на рис. 3.4. За спрощеною схемою визначення процесних витрат вони оцінюються лише для підрозділів-виконавців в натуральному і вартісному обчисленні.(рис.3.22). Запропонована схема розрахунку витрат може бути реалізована в якості макету моніторингу процесних витрат,

Приклад розрахункових даних процесу збуту наведено на рис.3.15; 3.16. Загальний алгоритм визначення процесних витрат за виконавцями і функціями процесів та обліку процесної собівартості наведено на рис 3.24; 3.25.

Організація моніторингу процесних витрат, та включення його в управління процесом значно покращує оперативне планування, управління і контроль реалізації послуг, і надає аргументи для економічно обґрунтованих рішень. Управління процесом збуту за даними його собівартості робить можливим вести координацію організаційно-економічних параметрів процесу зі змінами попиту споживачів і умовами споживання.

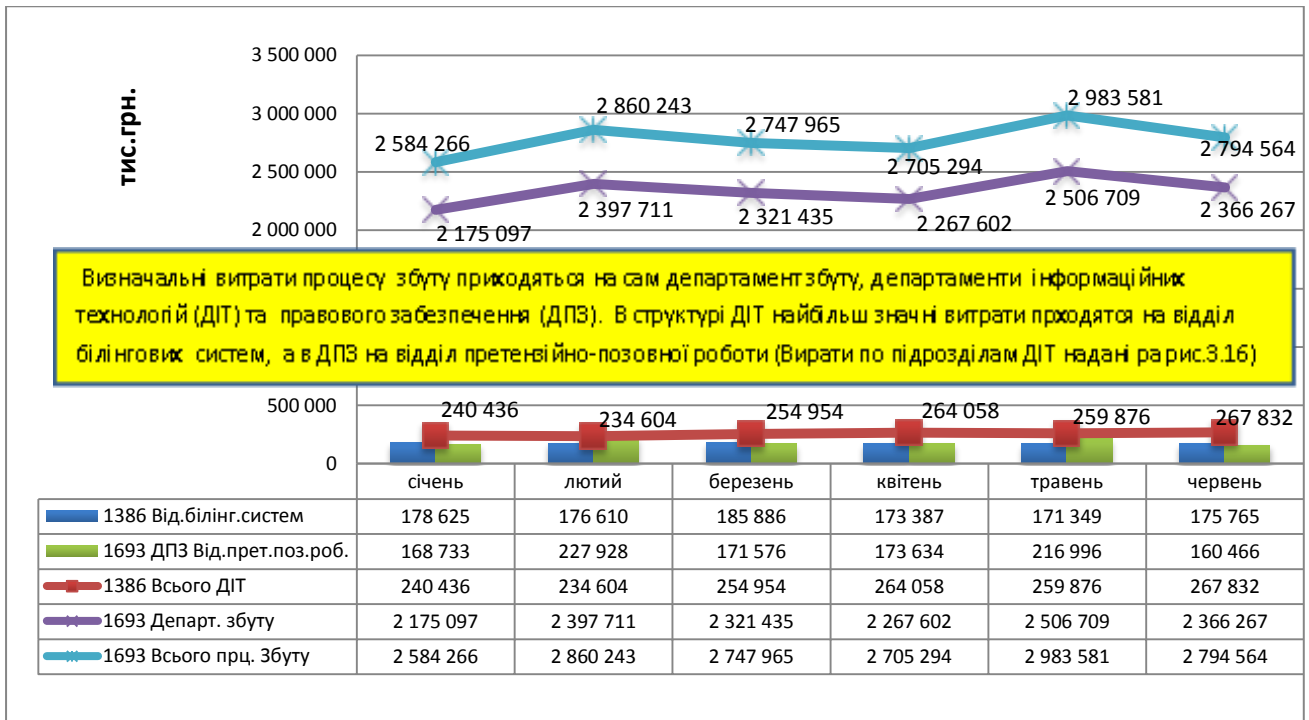


Рис. 3.15. Динаміка прямих витрат учасників процесу збуту (1 част.)

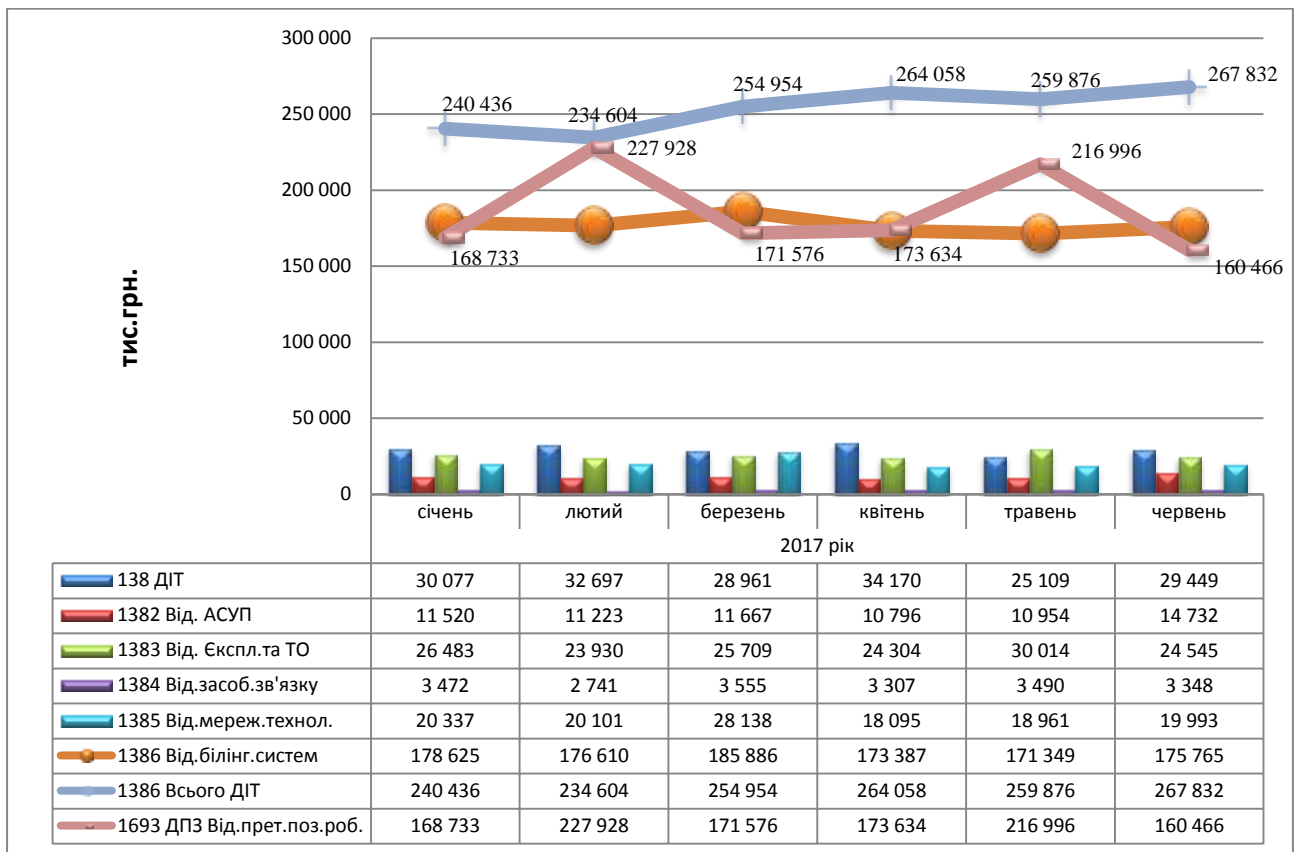


Рис. 3.16. Динаміка прямих витрат структурованих учасників процесу збуту (2 част.)

На покращення фінансового стану підприємства значний і результативний вплив здійснює юридична служба (департамент правового забезпечення), одна з

функцій якої є робота з боржниками. Результати організації моніторингу збуту та претензійно-позовної роботи наведені на рис. 3.17 - 3.18.

В ході досліджень характеру поточної роботи з дебіторською заборгованістю був запропонован спосіб одночасної (сінхронної) графічної інтерпретації динаміки параметрів самої заборгованості структурованої по діапазонах боргу у вимірі сальдо з шагом 300 грн. на особистий рахунок, кількості особистих рахунків, а також заходів претензійно-позовної роботи яка проводилась у кожному діапазоні боргу на момент контролю.

Така інтерпретація не тільки показує кількість і характер заходів по боротьбі з боргами у визначеному діапазоні, але указує на резерв (потенціал) неохоплених заходами особистих рахунків і оцінює перспективу можливого результату з погашення заборгованості через її питому вагу в гривнях на особистий рахунок. Такий підхід зручний і для контролю ефективності позовної роботи і для планування робіт юридичного департаменту і департаменту збуту.

Характер і динаміка заходів щодо повернення заборгованості населення за роками періоду 1.2013-9.2016 рр. і діапазону заборгованості.

Заходи щодо стягнення заборгованості населення, проведені в період 2013-2016 рр., розподілені по діапазонах боргів і характеру заходів спонукають до погашення заборгованості різними шляхами у тому числі через судові рішення, мирові угоди, гарантійні зобов'язання.

У якості умовних діапазонів сальдо за якими рознесені заходи, прийняті наступні діапазони боргів: 100-900 грн.; 900-1800 грн.; 1800-3200 грн.; 3200-4400 грн.; понад 4400 грн. на особистий рахунок.

Аналіз характеру та динаміки заходів виконаних в зазначених діапазонах боргів дозволяє відзначити наступне:

- Пріоритети в підготовці судових рішень зміщені в діапазон заборгованості понад 4400 грн./ос.рах
- Практично, не достатня робота в діапазонах боргів 100-900 грн. і 900-1800 грн. на особистий рахунок.

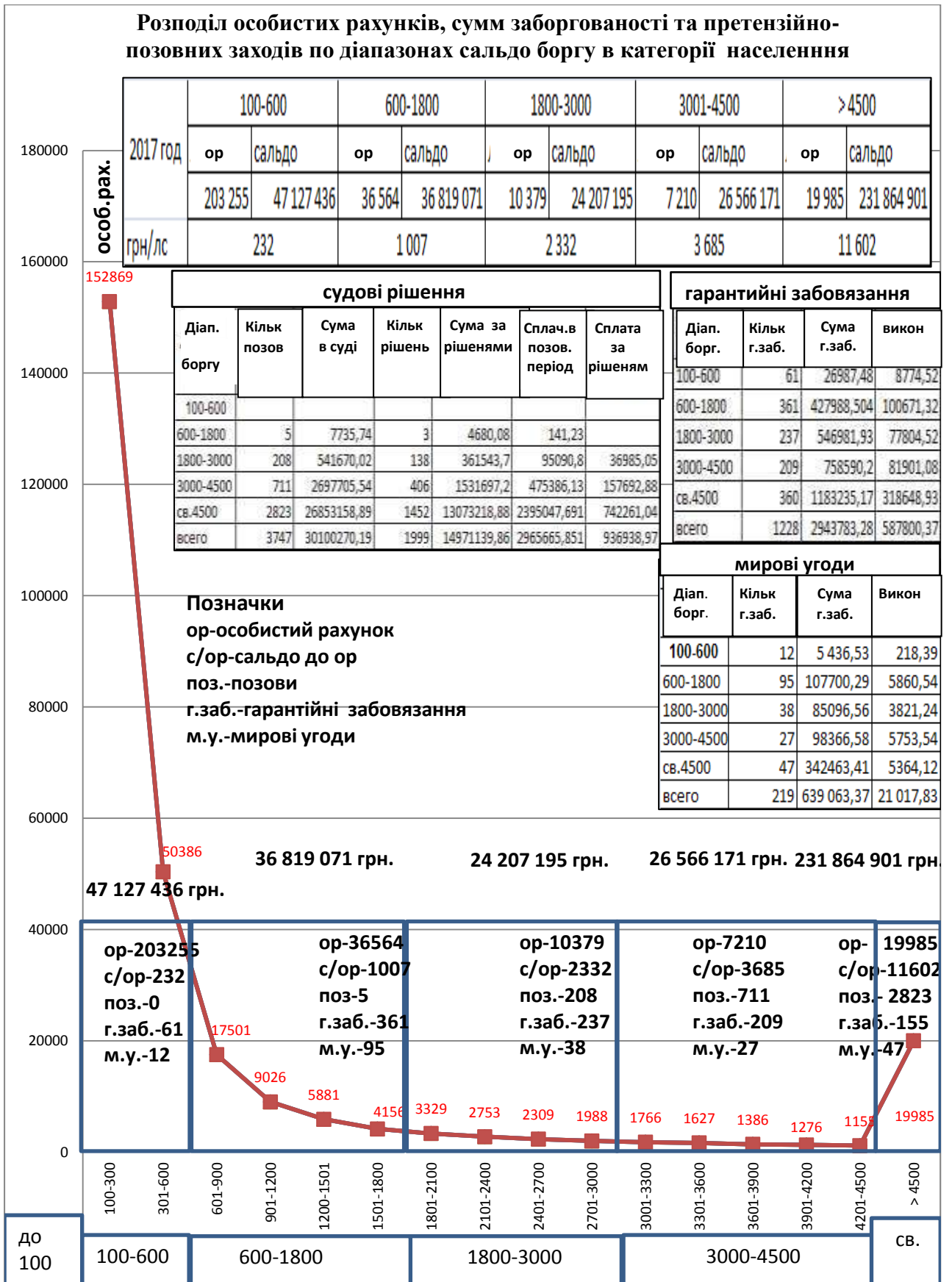


Рис. 3.17. Контроль ефективності робіт зі зниження ДЗ послуг водопостачання по діапазонх боргу в категорії населення в 2017 р.

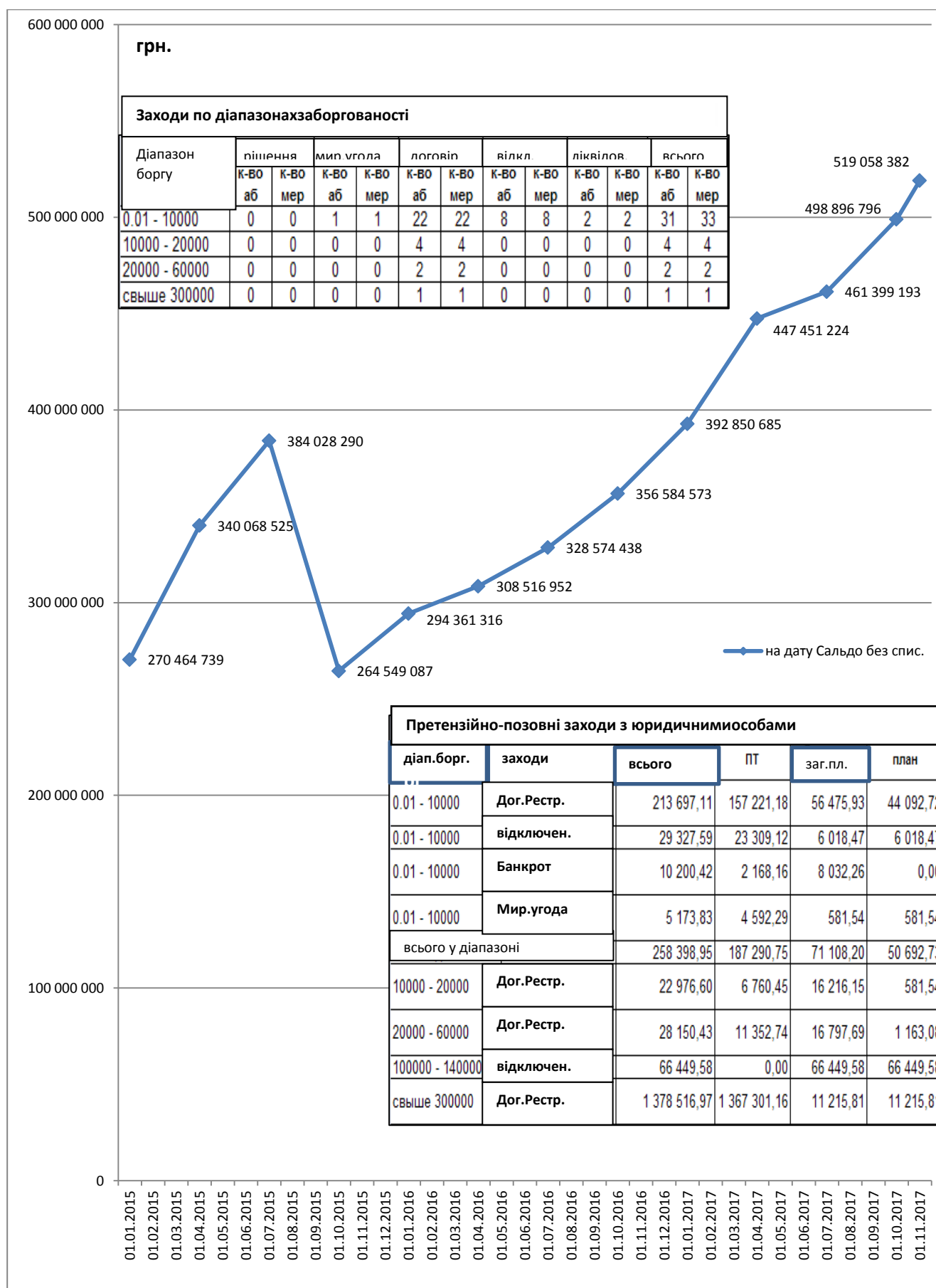


Рис.3.18. Контроль ефективності претензійно-позовних заходів зі зниження заборгованості юридичних осіб

- У порівнянні з минулими роками періоду різко знижена робота в діапазонах сальдо 1800-3200 грн./ос.рах. (до 10 разів) і 3200 - 4400 грн./ос.рах. (до 5 разів).

- Мірові угоди укладені у кількості значно більшій ніж у минулі роки періоду і покривають всі діапазони заборгованості. Однак, їх кількість в єдиному діапазоні 900-1800 грн./ос.рах. досягло тільки 18 угод, в інших діапазонах заборгованості знаходиться в ще менших межах 10 угод.

- Найбільш масовим заходом у спонуканні абонентів до погашення заборгованості є гарантійні зобов'язання, розподіл яких за діапазонами заборгованості цілком доцільні.

- Необхідно відзначити значне зростання масиву заборгованості населення у період після серпня 2016 р., його динаміку і характер. Виникає реальна небезпека появи більш значного обсягу заборгованості за межами позовної давності і втрати цієї частини активів. Крім того, збільшився ризик втрати заборгованості діапазонів «другого ешелону» понад 1500 грн./ос.рах, де відмова від платежів стала достовірним фактом який, по суті, є донором активів, що втрачаються.

Кількість позовів, поданих до суду у 2016 році в усіх діапазонах заборгованості (крім понад 4400 грн./ос.рах.), в 3-5 разів менше, ніж в минулі роки. В діапазоні св.4400 грн./ос.рах. кількість поданих позовів перевищує рівень 2014 і 2015 років. Відсоток рішень суду за позовами 2016 року в діапазонах боргів 900-4400 грн. знаходиться в межах 53-61%, а в діапазоні св.4400 грн.-45%. У минулі роки відсоток виходу на рішення суду у всіх діапазонах боргів становив 97-100%. Відсоток оплат за рішеннями суду в 2016 році у всіх діапазонах заборгованості склав 2-12% (в минулі роки відсоток знаходився в межах 21-49%). Дані про результати стягнення заборгованості за рішеннями суду наведені на рис. 3.19 - 3.21.

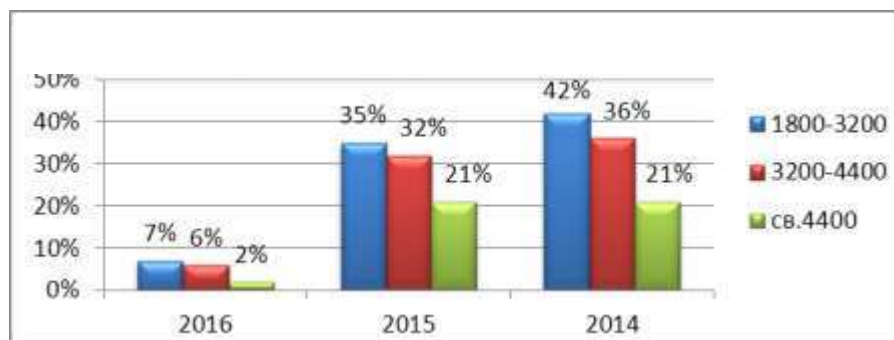


Рис.3.19. Динаміка відсотка сплат за рішеннями суду по роках та діапазонах боргу

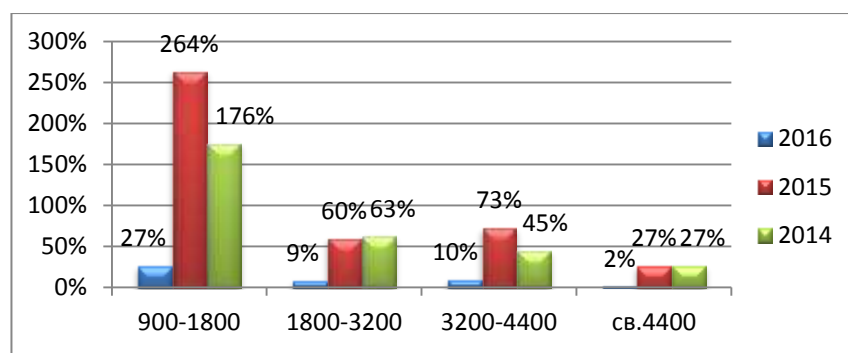


Рис. 3.20. Динаміка відсотка сплат за мировими угодами по роках та діапазонах боргу

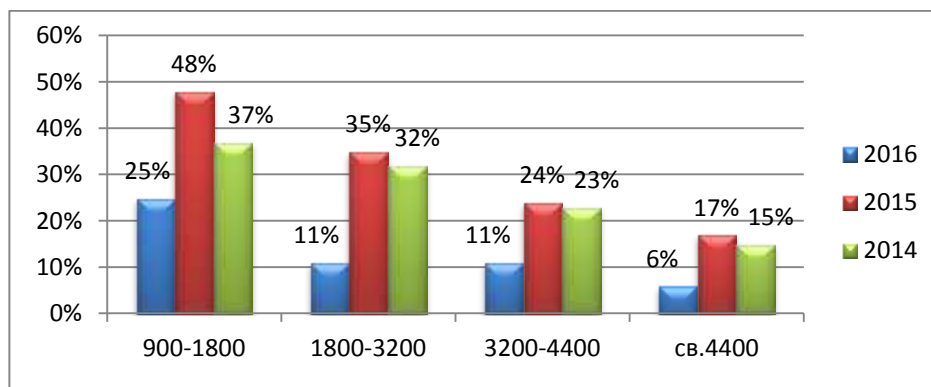


Рис. 3.21. Динаміка відсотка сплат за гарантійними зобов'язаннями по роках і діапазонах боргу

Найбільша сума мирових угод припадає на діапазон заборгованості понад 4400 грн. Найвищі результати оплат були досягнуті у 2014 і 2015 роках 16.7 т.грн. і 12 т.грн, але вони становили 27% від сум узгоджень. Великий відсоток реалізації припадає на діапазон боргів 900-1800 грн. і, порівняно непоганий, в діапазонах 1800-3200грн. і 3200-4400 грн., але це результати минулих років - 2014 і 2015 років. За 9 місяців 2016 року укладено у 2 рази більше угод на суми в 2-3 рази більші, ніж

у минулі роки періоду по всіх діапазонах боргів, однак, відсоток обсягу оплат невисокий.

Найбільші суми гарантійних зобов'язань припадають на діапазон заборгованостей понад 4400 грн. і в 5-10 разів менше на інші діапазони. Лідером за сумами зобов'язань є 2016 і 2015 рік. Найвищий відсоток оплат (37; 48%) припадає на діапазон 900-1800 грн., де середня сума становила 500 т.грн. В інших діапазонах відсоток оплат не перевищував 35% (а в середньому 20%). Відсоток оплат у 2016 році в діапазонах заборгованості 1800 - св.4400 грн. не перевищував 11%.

3.3 Формування системного моніторингу процесних витрат

Функціонально-вартісний моніторинг витрат процесів основного виробництва і збуту проводиться для обліку, контролю, аналізу і, при необхідності, бюджетування витрат за місцями їх виникнення. В якості місць виникнення витрат для підприємства розглядаються процеси основного виробництва виробничих комплексів водопостачання і водовідведення та процесу збуту послуг водопостачання і водовідведення, а також організаційні елементи структури підприємства, згруповані за видами централізованого забезпечення виробництва і процесні функції процесів основного виробництва. Для обліку витрат по процесах основного виробництва використовуються наступні процесні матриці:

- Матриця визначення розміру участі всіх орг.елементів структури підприємства (за видами забезпечення) в процесах основного виробництва підприємства для виробничих комплексів водопостачання та водовідведення.

- Матриця віднесення витрат на утримання організаційних елементів структури підприємства на виконувани ними функції.

Матриці процесних витрат формувалися для кожного з процесів основного виробництва і збуту шляхом експертизи процесних функцій, проведеної із залученням фахівців підприємства для аналізу оргмоделей процесів. У процесі формування зазначених матриць враховувалися:

- організаційна структура підприємства;

- процесна декомпозиція виробничих комплексів водопостачання та водовідведення з урахуванням технологічних особливостей виробничого обладнання підприємства;

- функціональна декомпозиція кожного з процесів, прийнятих під контроль (моніторинг);

- відсоток віднесення сукупних витрат з утриманням кожного організаційного елемента структури підприємства на будь-який процес, учасником (виконавцем) якого є даний орг.елемент;

- відсоток перенесення частки витрат з утримання орг.елемента, що припадає на окремий процес на процесні функції, виконавцем яких є даний організаційний елемент.

Схема віднесення витрат організаційних елементів на процеси основного виробництва приведена на рис. 3.22.

Принципову модель проведення функціонально - вартісного моніторингу можна представити як послідовність аналітичних задач у вигляді питань, відповіді на які складають його сутність, зокрема:

У що обходиться утримання виробничих підрозділів, що реалізують процеси основного виробництва і збуту, а також підрозділів забезпечення процесів? у т.ч.:

- Допоміжного виробництва.
- Адміністративного та управлінського забезпечення.
- Інженерного забезпечення.

У що обходиться реалізація досліджуваних процесів головними виконавцями (учасниками) і організаційними елементами різних категорій забезпечення, тобто які прямі і непрямі витрати відносяться на процеси?

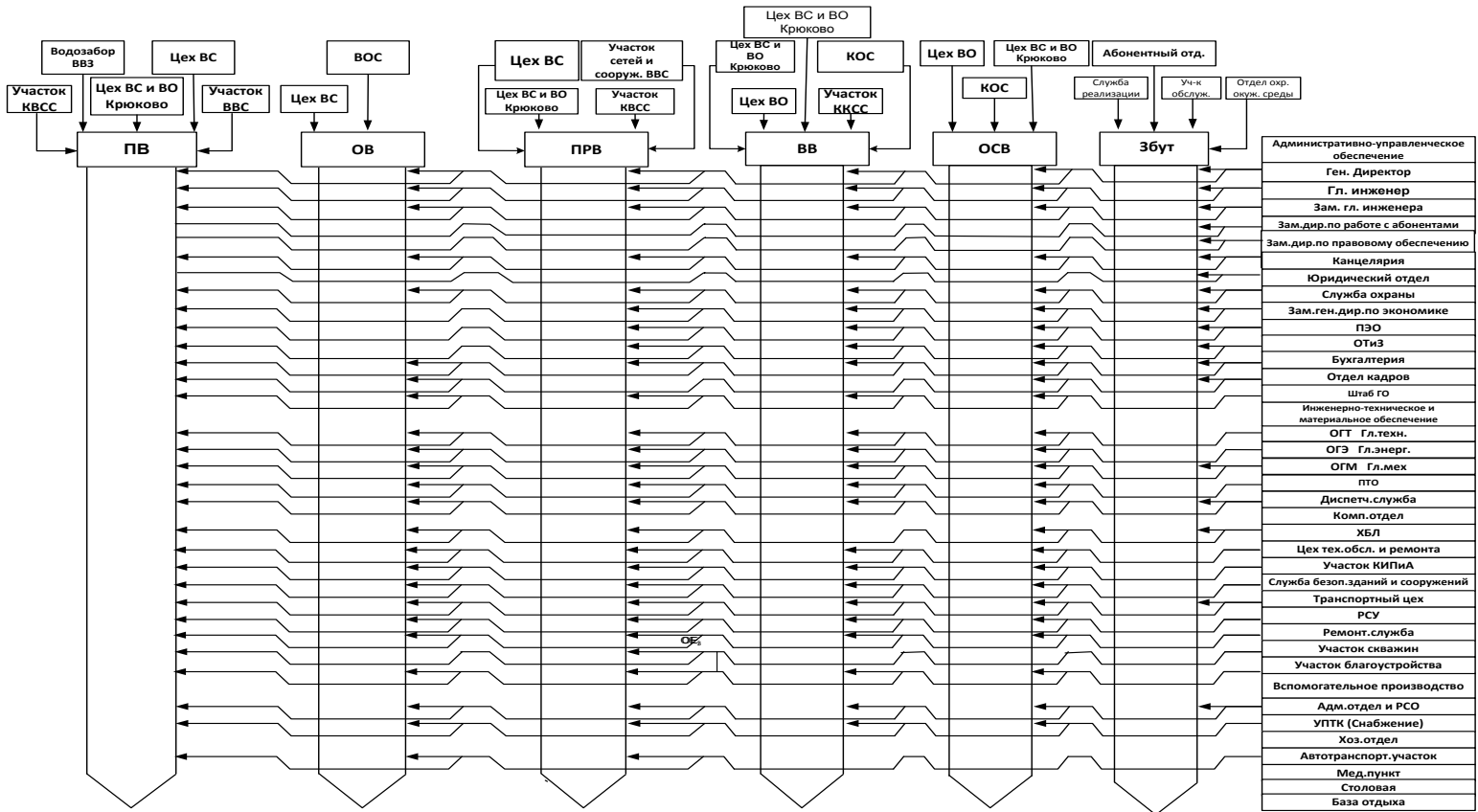
- Який з процесів у момент аналізу має негативну динаміку витрат? (Визначення чи "дорожчає" процес та якими темпами?),

- У що обходиться утримання окремих функцій досліджуваного процесу?

Виробничі підрозділи, що ведуть реалізацію процесів (прямі витрати процесів).

Процесна декомпозиція виробництва.

Орг. елементи структури підприємства по видах забезпечення виробництва, витрати на утримання які переносяться на процеси виробництва (Непрямі втрати процесів).



Формірування витрат на реалізацію процесів у т. ч.:

1) по статтях витрат (Ср_i)

	ОЕ ₁	ОЕ ₂	ОЕ ₃	ОЕ _i	Σ
Ср ₁					
Ср ₂					
Ср ₃					
Ср _i					
Σ					

2) по витратах орг. елементів (ОЕ_i) структури які приймають участь в реалізації процесів по статтях витрат

	Ф ₁	Ф ₂	Ф ₃	Ф _i	Σ
Ф ₁					
Ф ₂					
Ф ₃					
Ф _i					
Σ					

3) по функціям Ф_i процесів П_i, які виконуються ОЕ_i - учасниками процесів по статтях витрат

Административно-управленческое обеспечение
Ген. директор
Гл. инженер
Зам. гл. инженера
Зам. дир. по работе с абонентами
Зам. дир. по правовому обеспечению
Канцелярия
Юридический отдел
Служба охраны
Зам. ген. дир. по экономике
ПЭО
ОТИЗ
Бухгалтерия
Отдел кадров
Штаб ГО
Инженерно-техническое и материальное обеспечение
ОГТ Гл. техн.
ОГЭ Гл. энерг.
ОГМ Гл. мех.
п.то
Диспетч. служба
Комп.отдел
ХБЛ
Цех тех.обсл. и ремонта
Участок КИПиА
Служба безоп.зданий и сооружений
Транспортный цех
РСУ
Ремонт.служба
Участок скважин
Участок благоустройства
Вспомогательное производство
Адм.отдел и РСО
УПТК (Снабжение)
Хоз.отдел
Автотранспорт.участок
Мед.пункт
Столовая
База отдыха

Скорочення:

- ЗПВ
 - ЗПРВ
 - ЗВО
 - ЗОСВ
 - ЗАВРВС
 - ЗАВРВО
 - ЗСБВП
 - ЗСБВВ.
 - ЗПКВП
 - ЗПКВВ
- Сумарні витрати на реалізацію відповідного процесу, прийнятій декомпозиції виробництва
- Витрати на збут в системі водопостачання і водовідведення.
- Сукупні витрати виробничого комплексу водопостачання і водоотведення.

Рис.3.22. Схема віднесення витрат на підрозділи головного виробництва при виконанні функціонально-вартісного моніторингу

- Який елемент, у т.ч. основного і допоміжного виробництва, і категорій забезпечення, призвів до подорожчання процесу (визначення відповідального за "подорожчання" процесу орг. елемента)?

- Яка з функцій "подорожчання" процесу має динаміку зростання витрат і привела подорожчання процесу (визначення домінуючої функції)?

- За якою статтею витрат відбулося збільшення витрат, та на кому лежить відповідальність за погіршення показників процесу?

- Яка динаміка витрат на реалізацію функцій окремого процесу і орг. елемента процесу (виявлення негативних тенденцій).

Зазначений склад питань реалізується на практиці за схемою рис. 3.23. Послідовність дослідження процесних параметрів наведена в рис.3.24;3.25

Результативний матеріал, що наглядно визначає розробки алгоритмів і аналітичних викладок по процесному управлінню ресурсами і ресурсозбереженням представлено групою рисунків і схем (рис. 3.26- 3.31).

Практичне значення функціонально-вартісного моніторингу для аналізу витрат підприємства виражається в наступному:

1. Функціонально-вартісний моніторинг (ФСМ) на відміну від функціонально-вартісного аналізу (ФВА) являє собою організований циклічно аналіз, результати якого можуть бути використані в системі управління витратами на ресурсне забезпечення процесів обраних для контролю.

2. Встановлення безперервного контролю за динамікою витрат будь-якого процесу, завдяки реалізації функціонально-вартісного моніторингу, дає можливість своєчасно виявити негативні зміни в статтях витрат собівартості процесу, і одночасно встановити причину і "винуватця", відповідального за збільшення витрат (орг. Елемента і функції) .

3. Проведення ФСМ, при певній постановці аналізу, дозволить раціонально й умотивовано визначати характер і обсяг виробничої (рольової) навантаження підрозділів і персоналу, вести об'єктивне планування ФОП.

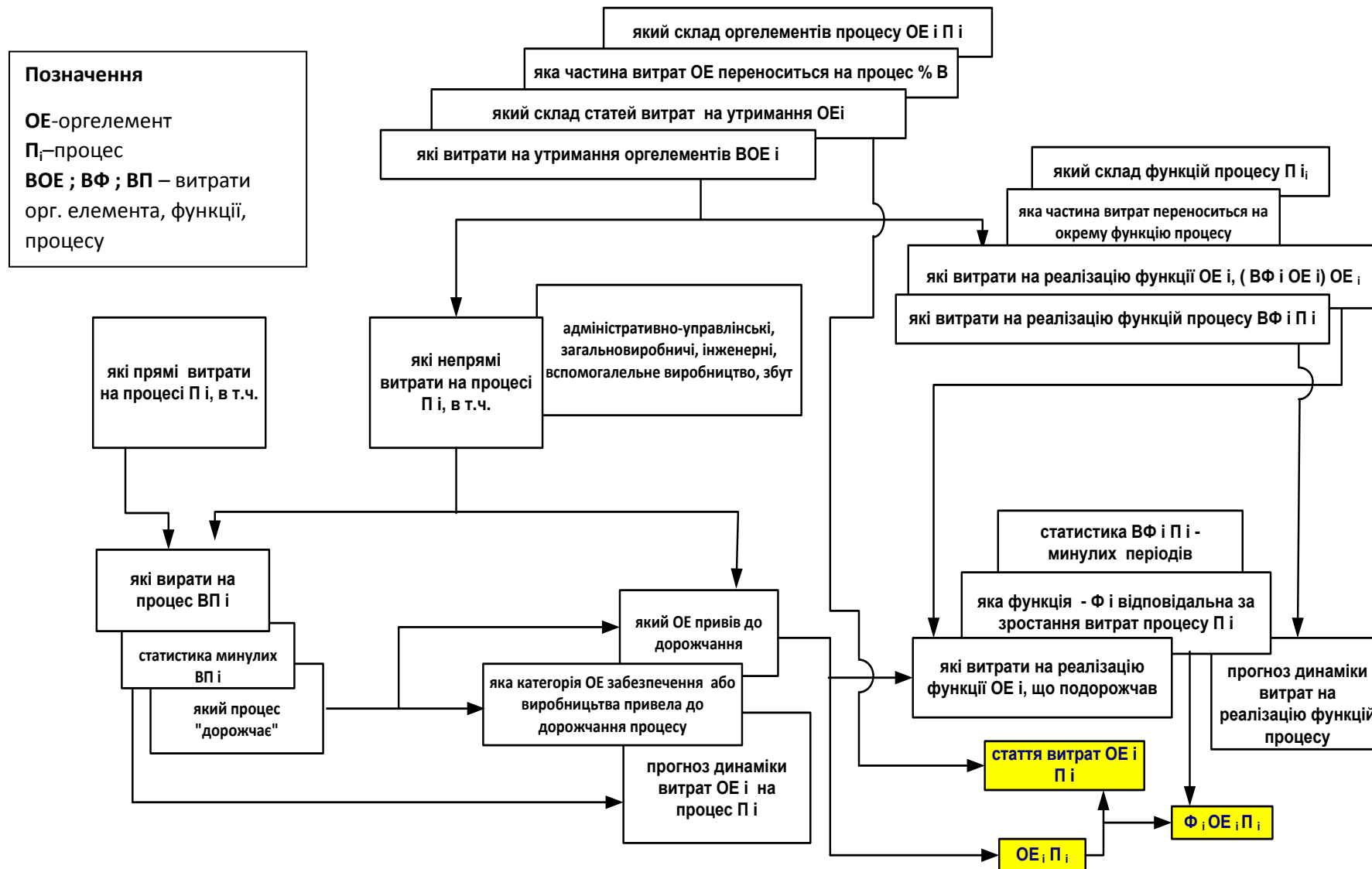


Рис. 3.23. Склад і послідовність вирішення аналітичних завдань функціонально-вартісного моніторингу по встановленню фактів і природи зростання процесних витрат.

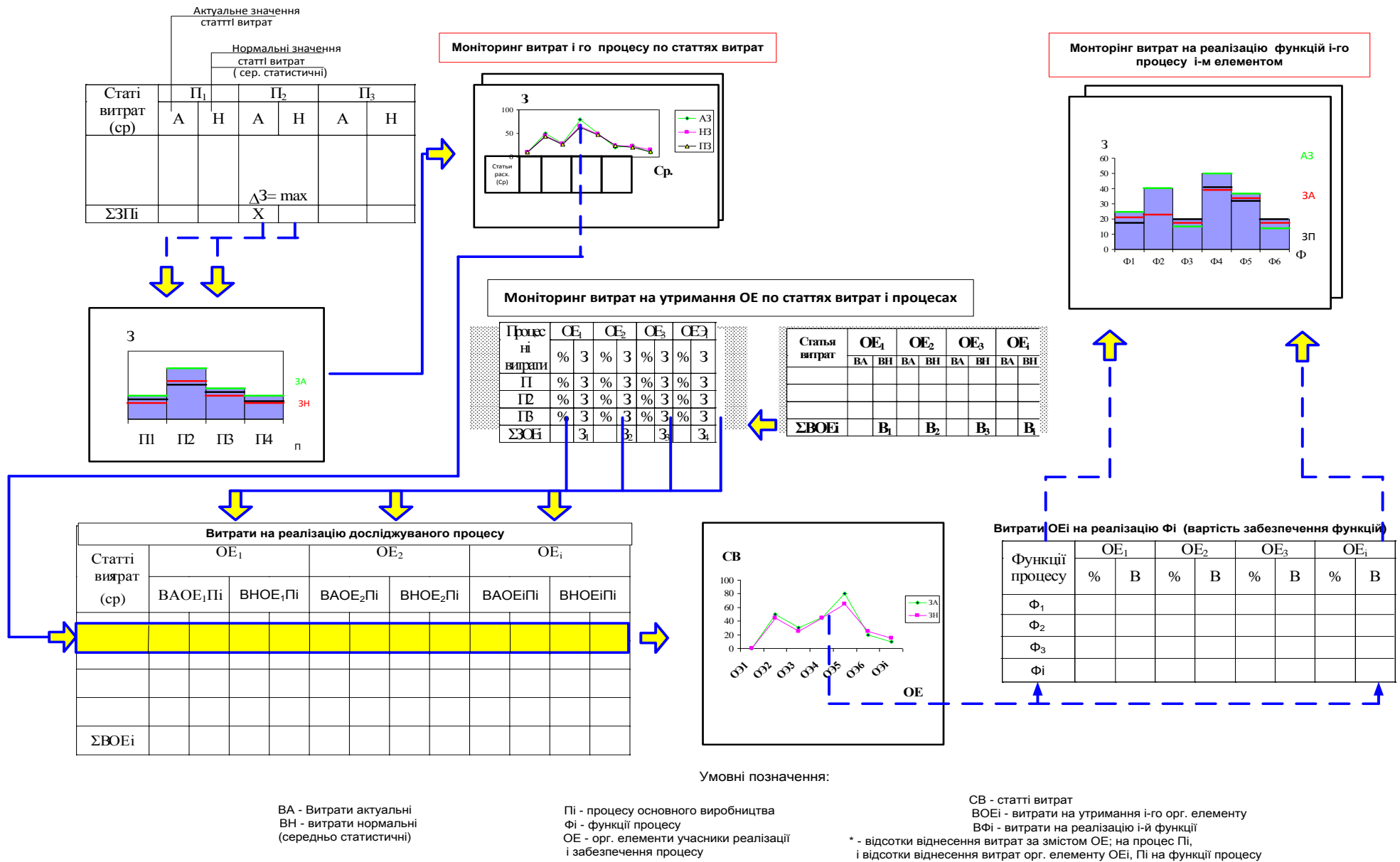


Рис. 3.24. Аналіз витрат і-го процесу у напрямі визначення функції і орг. елементу, відповідальних за їх зростання