

Таблиця 4 - Зведена таблиця рангів альтернативних стратегій філії «Харківський РАД»

	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	K ₇	K ₈	K ₉	K ₁₀	K ₁₁	Σ	Середнє арифметичне	Загальний ранг стратегії
A ₁	5	5	5	4	5	5	3	3	3	5	5	48	4,36	5
A ₂	4	3	2	5	4	1	4	2	1	3	4	33	3,0	3
A ₃	2	4	4	3	2	3	1	4	5	2	1	31	2,82	2
A ₄	3	2	3	2	3	2	5	5	2	4	3	34	3,09	4
A ₅	1	1	1	1	1	4	2	1	4	1	2	19	1,73	1

Загальний ранг альтернативної стратегії визначається на основі середнього арифметичного значення. Перший ранг відповідає найкращій альтернативній стратегії, а останній ранг – найгіршій стратегії.

Відповідно до отриманих даних таблиці 4 визначено, що для філії «Харківський РАД» ДП «Харківський облавтодор» найефективнішою є стратегія розширення ринку дорожніх робіт та послуг.

Висновок. Удосконалені методичні рекомендації з обґрунтування та вибору стратегії розвитку підприємства дорожнього господарства шляхом формування найбільш ймовірних альтернативних стратегій розвитку, здійснення їх оцінки та вибору найкращої за допомогою матриці попарних порівнянь з використанням запропонованих критеріїв вибору стратегії та визначених векторів пріоритету. Апробація запропонованих методичних рекомендацій здійснена на базі філії «Харківський РАД» ДП «Харківський облавтодор».

Перелік посилань:

1. Тищенко А.Н. Стратегия управления развитием предприятия / А.Н. Тищенко, О.С. Головки. – Харків: ЭДЭНА, 2003. – 198 с.
2. Аакер А.Д. Стратегическое рыночное управление. Бизнес-стратегии для успешного менеджмента / А.Д. Аакер. – СПб.: Питер, 2002. – 544 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 520 с.
4. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация: [монография] / А.Э. Воронкова. – Луганск: ВНУ. – 2000. – 316 с.
5. Немцов В. Д. Стратегический менеджмент: [навч. посіб.] / В.Д. Немцов, Л.Е. Довгань. – К.: ТОВ „УВПК “ЕксОб”, 2001. – 559 с.
6. Петров А.Н. Стратегический менеджмент / А.Н. Петров. – СПб.: Питер, 2005. – 46 с. – (Серия «Учебник для вузов»).
7. Хэмел Г. Стратегическая гибкость / Г. Хэмел, К. Прахалад, Г. Томас. – СПб: Питер, 2005. – 381 с.
8. Шершньова З.Є. Стратегічне управління / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.
9. Мишин В.М. Исследование систем управления / В.М. Мишин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 527 с.
10. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий / Т. Саати; пер. с англ. – М.: Радио и связь, 1993. – 320 с.

Стаття надійшла: 24.04.2016 р.

Рецензент: д.е.н., проф. Дмитрієв І.А.



УДК 338.512

JEL Classification: M110

РОЗРОБКА ФУНКЦІОНАЛЬНО-ЦІЛЬОВОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВ ДОРОЖНЬОЇ ГАЛУЗІ

Лисенко А.О., к.е.н., доцент

Доломан К.А.

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Анотація. В статті запропоновано новий погляд щодо питань побудови системи управління витратами підприємств дорожнього комплексу на засадах системного підходу й порівняльного аналізу її структури та змісту. Дорожнє будівництво містить у собі будівництво, реконструкцію, експлуатацію й утримання автомобільних доріг й пришляхової інфраструктури. Відповідно до цього досягнення означеної мети відбувається шляхом реалізації широкого кола дорожньо-будівельних робіт і супутніх до них послуг, які зумовлюють специфіку діяльності вітчизняних дорожніх підприємств і організацій, а також українського підрядного дорожньо-будівельного ринку в цілому. Обмеженість фінансових ресурсів, спрямованих на розвиток галузі, зумовлює підпорядкованість таких підприємств принципу мінімізації витрат на виробництво дорожньо-будівельних робіт та послуг у поєднанні з раціональним розміщенням виробничих ресурсів. Крім того, аналіз

останніх досліджень й публікацій в сфері практичного управління витратами підприємств дорожнього господарства, а також проведене опитування серед фахівців дорожньої галузі, зазначили, що більшість підприємств та організацій на практиці застосовують систему стандарт-кост, яка в умовах України є логічним вираженням нормативного методу обліку та управління витратами. Отже виникає об'єктивна необхідність в удосконаленні існуючої методичної бази управління витратами на дорожньо-будівельних підприємствах відповідно до сформованої ситуації господарювання та з урахуванням переваг і недоліків концептуальних підходів щодо управління ними.

Ключові слова: управління, витрати, дорожнє підприємство, ресурси, система, функції.

FUNCTIONAL AND TARGET COST MANAGEMENT SYSTEM DEVELOPMENT OF ROAD SECTOR ENTERPRISES

Alina Lysenko, PhD in Economics, Associate Professor
Kseniia Doloman
Kharkiv National Automobile and Highway University

Summary. *A new perspective on the issues of cost management system construction of road complex enterprises on the basis of a systematic approach and comparative analysis of its structure and content has been suggested. Road construction includes construction, reconstruction, operation and maintenance of roads and roadside infrastructure. Accordingly, the achievement of a stated goal is through the implementation of a wide range of road construction and services related to them that specify the activity of domestic road enterprises and organizations, as well as Ukrainian contracting road construction market in whole. Limited financial resources to development of the industry specify the subordination of such enterprises to principle of minimizing production costs of road construction works and services in combination with rational distribution of productive resources. In addition, analysis of recent researches and publications in the field of practical management of road enterprises costs and a conducted survey among the specialists of road industry, stated that most enterprises and organizations practically apply a standard-cost system, that is a logical expression of the normative method of costs accounting and management in Ukraine. Thus there is an objective need to improve the existing methodological base of cost management of road construction enterprises according to the prevailing economic situation and considering advantages and disadvantages of conceptual approaches to cost management.*

Keywords: *management, cost, road enterprise, resources, system, functions.*

Постановка проблеми. В сучасних умовах господарювання підприємств дорожнього комплексу, особливої актуальності набувають питання формування ефективної системи управління витратами, у зв'язку з тим, що спостерігається недофінансування галузі з боку держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розгляду економічної сутності витрат як базової економічної категорії присвячено досить багато наукових праць вітчизняних й закордонних учених: І.О. Бланка [1], С.Л. Брю [2], Р.Я. Вакуленка [3], С.О. Котлярова [4], Ю.Б. Кравчука [5], К.Р. Макконелла [2], Д.Г. Сигала [6], Є.Ю. Степанова [3], А.М. Турила [5], Ю.С. Цал-Цалка [7], А.В. Чернової [3], Д.К. Шима [6], В.В. Шумиліна [3] та інших. В більшості робіт цих вчених розглядаються теоретичні та практичні аспекти сутності витрат, наводиться класифікація та здійснюється пошук основних напрямків щодо їх зниження з позицій макро- та мікроекономічного підходів.

Невирішені складові загальної проблеми. Проблема встановлення зворотного зв'язку між управлінням витратами виробництва й ефективністю діяльності промислового підприємства в цілому дотепер не одержала досить повного й системного відбиття поряд з тим, що в сучасних ринкових умовах функціонування, виробничі витрати здійснюють значний вплив на прийняття управлінських рішень.

Формулювання цілей статті. Головною ціллю статті є побудова вдосконаленої системи управління витрат підприємств дорожнього господарства на основі вже існуючої системи, шляхом порівняльного аналізу структури та змісту їх підсистем. Досягнення означеної цілі відбувається на засадах системного підходу.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Господарська діяльність підприємств дорожньої галузі безпосередньо пов'язана з використанням наявних у них ресурсів, зокрема робочої сили, засобів виробництва й сучасних технологій. Ефективність роботи підприємств дорожнього господарства значною мірою залежить від рівня управління їхніми витратами. Опитування щодо результативності управління витратами на підприємствах дорожнього господарства показало, що більшість керівників підприємств (77,14%) не задоволені ефективністю впровадженої системи управління витратами й оцінюють її рівень як середній.

В свою чергу, управління витратами дорожніх підприємств обумовлюється наступними особливостями їх функціонування в умовах ринку:

- фінансуванням і замовленням робіт та послуг переважно за рахунок держави;
- виконанням робіт на основі підрядної форми договорів;
- впливом природно-кліматичних особливостей на специфіку об'єкта будівництва та експлуатації;
- сезонністю утримання автомобільних доріг;
- наявністю власних допоміжних виробництв;
- нормативним підходом до формування структури витрат дорожнього виробництва тощо.

Цілеспрямоване формування витрат на дорожньому підприємстві відбувається за їх видами, місцями та носіями і представляє собою систему управління ними, що містить у своєму складі такі структурні елементи, як облік, аналіз, планування, контроль, мотивацію, організацію прийняття рішень. Постійний контроль за ефективним використанням ресурсів дорожньо-будівельних та дорожньо-експлуатаційних підприємств дозволяє розкрити причини їхнього неефективного використання, а також встановити внутрішні резерви зниження, прийняти ефективні рішення щодо управління витратами. В загальному випадку розрізняють три аспекти функціонально-ресурсної системи управління витратами підприємства – це функціональний, організаційний та мотиваційний аспекти (рис. 1).

Крім того до складу системи входять такі блоки окремо взятих підсистем, як: прогнозування і планування витрат за їхніми видами на дорожні роботи та послуги з урахуванням наявних ресурсів; нормування витрат за встановленими стандартами і нормативами дорожнього будівництва; розподіл ресурсів та пошук джерел їхньої економії відповідно до плану реалізації дорожніх робіт, послуг та підрядного кошторису; регулювання процесу витратоутворення на підприємстві; організування процесу управління витратами в загальному випадку; стимулювання економії ресурсів і зниження витрат тощо.

Проведений в ході дослідження аналіз показав, що основний недолік існуючої (функціонально-ресурсної) системи управління витратами дорожніх підприємств полягає у недостатній адаптованості її до виконання аналітичної функції, і, як наслідок, відсутності стійкого зв'язку з процесом прийняття управлінських рішень в сфері раціонального розподілу ресурсів підприємства.

Саме тому, на відміну від існуючого підходу, пропонуємо розрізняти функціонально-цільову структуру системи управління витратами на підприємствах дорожнього господарства за наступними підсистемами: цільова підсистема; функціональна підсистема; забезпечуюча підсистема.

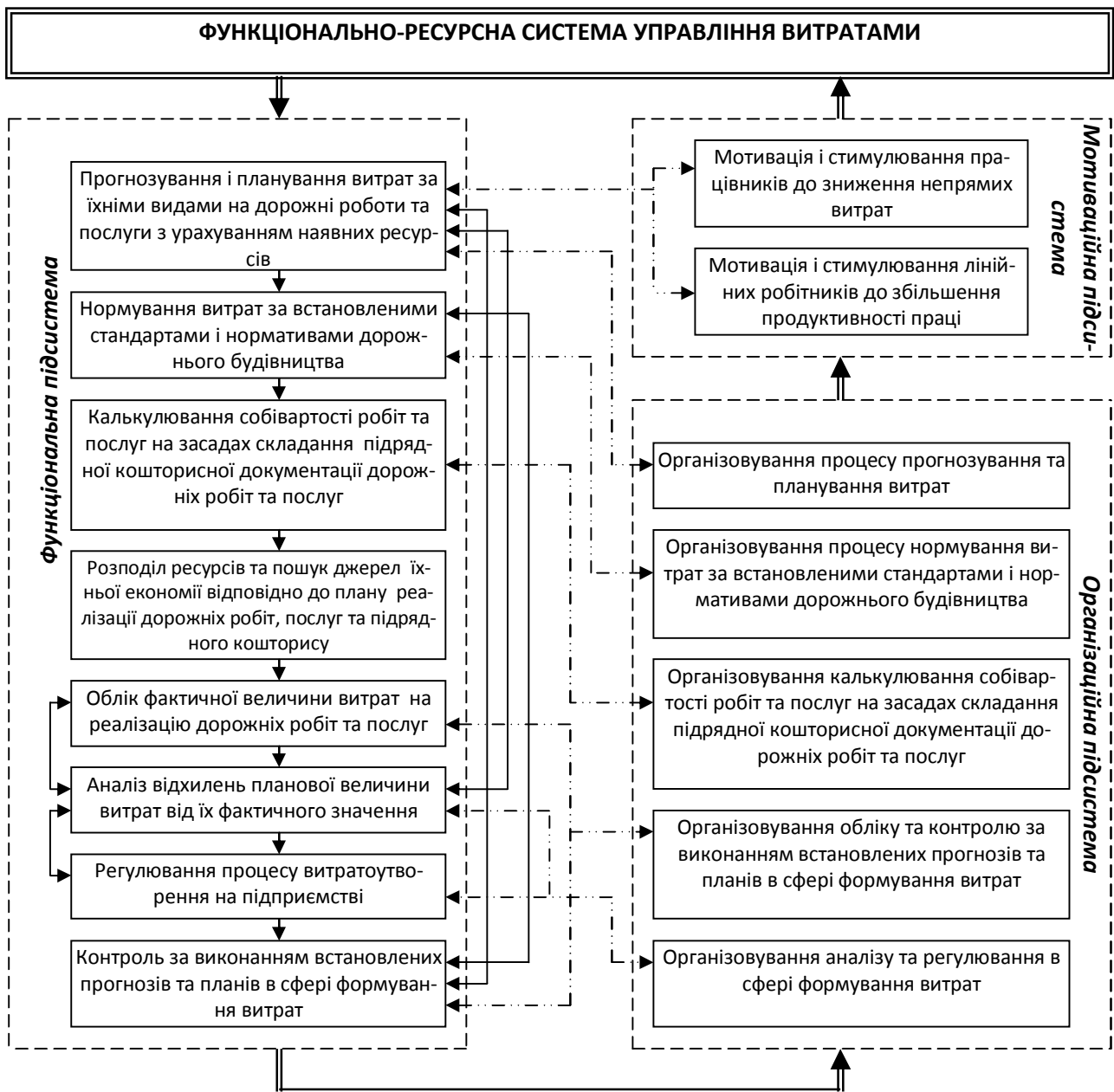
В загальному випадку просторово-матрична структура функціонально-цільової системи управління витратами підприємств дорожнього господарства має трьохмірне графічне зображення й розподілена на чисельні сектори (рис. 2), кожний з яких має власне змістовне наповнення й відповідає вимогам загальних правил дослідження управлінських систем.

Цільова підсистема включає до свого складу цільові настанови щодо управління витратами на дорожньому підприємстві у площині управління основним та допоміжним виробництвами; управління якістю; управління соціальним розвитком; управління охороною навколишнього середовища.

До складу функціональної підсистеми управління витратами входить низка окремих підсистем, зокрема: оперативного управління виробництвом; управління фінансово-економічною діяльністю; управління капітальними інвестиціями; управління маркетингом; управління персоналом; управління матеріально-технічним забезпеченням; управління технічною підготовкою виробництва.

Забезпечуюча підсистема управління витратами на підприємствах дорожнього господарства представлена такими елементами, як фінансове забезпечення; технічне забезпечення; програмне забезпечення; організаційно-економічне забезпечення; нормативне та інформаційне забезпечення.

Висновок або наукова новизна. Усі три підсистем такої системи управління витратами окремо можна розбити на квадратні матриці нижчих порядків (квадранти-блоки), що будуть формувати вхідні данні моделі. Будь-який квадрант матриці системи, що має просторові координати (x, y, z) , відноситься до певної визначеної площини (цільової, забезпечуючої, функціональної підсистеми), розглядаючи яку, фахівець з управління витратами повинен вибрати саме такий із всіх можливих станів квадрантів системи, що найбільше повно відповідає цілям функціонування дорожнього підприємства в цілому.



- | | | | |
|-------|---|---|---|
| ----- | Контур віднесення до визначеної підсистеми структури управління витратами | → | Види взаємозв'язків між елементами одної підсистеми структури управління витратами |
| ===== | Контур віднесення до функціонально-ресурсної системи управління витратами | → | Види взаємозв'язків між елементами різних підсистеми структури управління витратами |

Рисунок 1 – Схема функціонально-ресурсної системи управління витратами підприємства
(розроблено за результатами дослідження авторів)

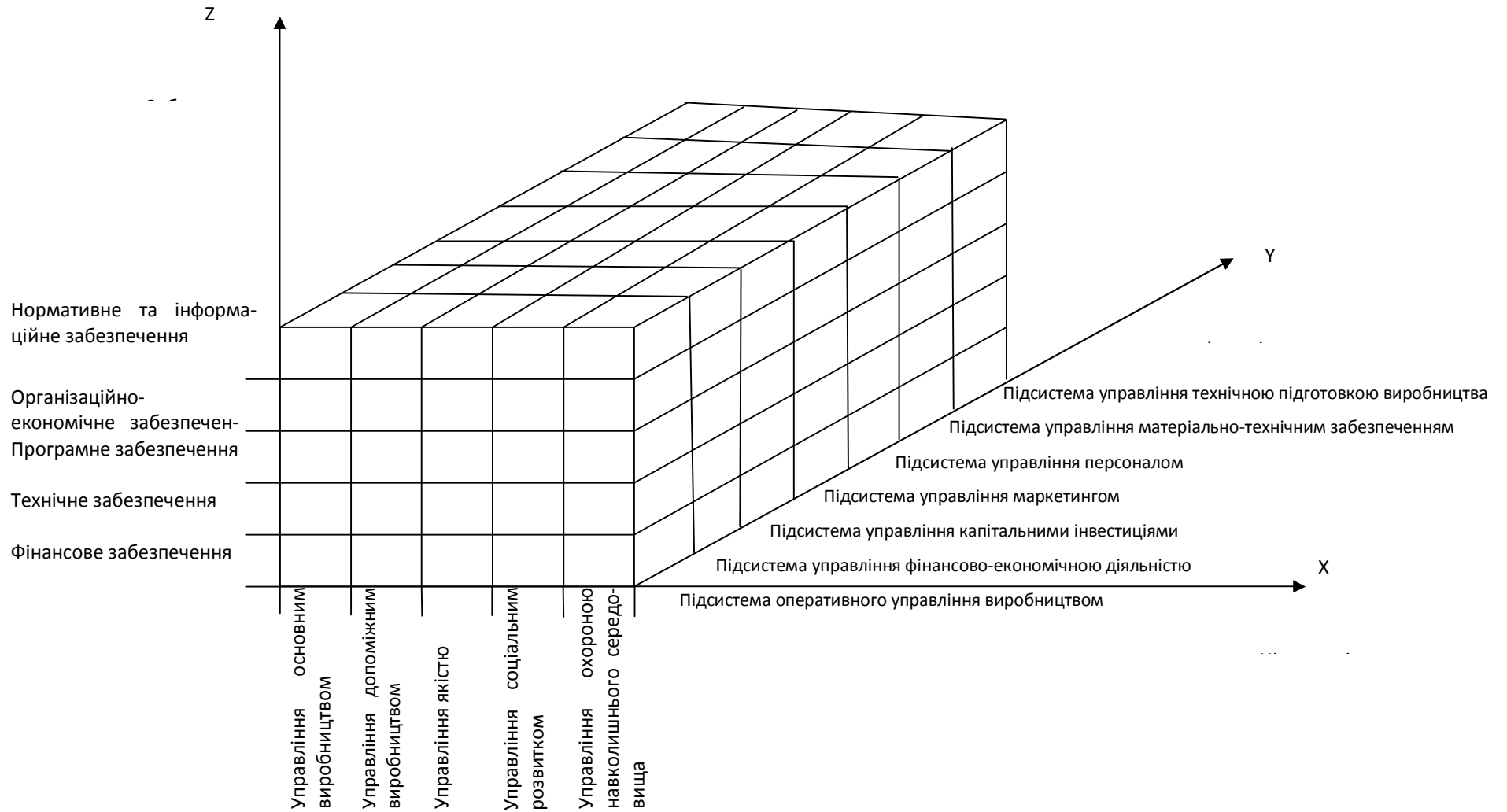


Рисунок 2 – Схема просторово-матричної структури функціонально-цільової системи управління витратами підприємств дорожнього господарства

(розроблено за результатами дослідження авторів)

Так, наприклад, знаходячись у секторі функціональної підсистеми управління витратами, менеджер спрямовує свої зусилля на перерозподіл (зменшення) витрат дорожнього підприємства відповідно до встановленої мети цільової підсистеми, орієнтуючись на наявне інформаційне, нормативне, технічне, фінансове та інше забезпечення. При цьому він приймає до уваги не тільки наявність кожного з елементів системи, а й можливість своєчасної спроможності до змін у разі відсутності або недостатньої готовності будь-якого з блоків іншої підсистеми до реалізації запланованих заходів. Іншими словами, жоден з блоків системи не повинен бути відсутнім через можливість її структурних зрушень й дисбалансу при визначенні зв'язків та задач управління.

На відміну від функціонально-ресурсної системи управління витратами, означений підхід дозволяє більш жорстко встановлювати контур віднесення до визначеної підсистеми структури управління витратами, віддаючи перевагу цільовим настановам як першочерговому етапу усього процесу управління. При цьому усі три підсистеми здатні до самоорганізації, тобто безперервного самовдосконалення при безперервному збільшенні ефективності виробництва, що з позиції управління витратами має прояв у формі синергетичної складової від взаємодії цільової, функціональної та забезпечуючої підсистем.

Перелік посилань:

1. Бланк И.А. Управление прибылью / И.А. Бланк. – К. : Ника-центр, 1998. – 544с.
2. Макконнелл К.Р. Экономикс: принципы, проблемы и политика: Пер. с 13-го англ. изд. / К.Р. Макконнелл, С.Л. Брю. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 974 с.
3. Вакуленко Р.Я. Управление производственными затратами в промышленности / Р.Я. Вакуленко, Е.Ю. Степанова, А.В. Чернова, В.В. Шумилин. – М. : Машиностроение, 2000. – 165с.
4. Котляров С.А. Управление затратами: Учеб. пособие / С.А. Котляров. – СПб : Питер, 2001. – 160 с.
5. Турило А.М. Управление затратами предприятия: Навч. посібник / А.М. Турило, Ю.Б. Кравчук, А.А. Турило. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 120 с.
6. Шим Д.К. Методы управления стоимостью и анализа затрат: Пер. с англ. / Д.К. Шим, Д.Г. Сигал. – М. : Информационный издательский дом «Филин», 1996. – 344с.
7. Цал-Цалко Ю.С. Затраты предприятия: Навч. посібник / Ю.С. Цал-Цалко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 656с.

Стаття надійшла: 01.05.2016 р.

Рецензент: д.е.н., проф. Дмитрієв І.А.



УДК 658.018 (045)

JEL Classification: M 100

ХАРАКТЕРИСТИКА ЕЛЕМЕНТІВ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Курилова Н. М., здобувач

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Анотація. Основні моменти даної статті присвячені розгляду питань, які стосуються проблем формування і виділення елементів процесу управління змінами, та надання даним елементам характеристики. Предметом дослідження виступають теоретичні аспекти стосовно визначення елементів процесу управління змінами з точки зору впливу зовнішнього і внутрішнього середовища на підприємство. Метою даної статті є дослідження основних елементів процесу управління змінами на підприємстві та їх характеристика. Проведене дослідження теоретичних аспектів визначення елементів процесу управління змінами в вітчизняній і зарубіжній науковій літературі показало, що при формуванні процесу управління змінами і вибору елементів даного процесу, більше уваги приділяється змінам, сформованим факторами внутрішнього середовища, на відміну від підходів щодо управління змінами, сформованими факторами зовнішнього середовища, яким приділяється досить мало уваги. Для ефективного проведення змін на підприємстві необхідно поєднувати управління змінами, що виникають всередині підприємства з управлінням змінами в зовнішньому середовищі. Тому в статті було виділено два елемента зовнішнього середовища – галузь і ринок, до яких приналежне певне підприємство, і два елементи внутрішнього середовища – люди і організація. Виходячи з цього було запропоновано виділити наступні елементи процесу управління змінами – трьохмірну карту змін, законодавчу базу змін, документальну базу змін та алгоритм процесу управління змінами. Трьохмірна карта змін показана у вигляді трикутника. Перший кут трикутника – це ринок (галузь), другий – організація і третій – людина. Наступний елемент процесу управління змінами - «Законодавча» база виступає як законодавча основа проведення змін на підприємстві. Третій елемент процесу управління змінами – «Документальна» база покликана відображати основні