

**В. КОЛОСОК,
М. ВЕРЕСКУН,
доценти, кандидати економічних наук,
К. ДРОБОТІНА
(Маріуполь)**

БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ МЕТАЛУРГІЙНОГО ХОЛДІНГУ

Досліджено організаційно-методичні питання бюджетування діяльності холдингу для забезпечення стратегічного управління металургійними підприємствами України, розглянуто методи та інструменти економічного управління металургійними підприємствами у складі холдингів і дивізіонів.

В умовах стрімких змін відносин власності в українській економіці дістають великого поширення структури концентрованого корпоративного капіталу у формі інтегрованих груп та холдингів, що їх утворюють¹. Холдингові об'єднання здійснюють управління майном через керівну (материнську, головну) компанію. Як правило, холдинги володіють диверсифікованим інвестиційним портфелем для забезпечення сталого зростання бізнесу. Одним з головних завдань таких корпоративних структур є створення ефективної системи управління, яка дозволяє швидко приймати правильні рішення.

З метою отримання достовірної інформації для обґрунтування стратегічних рішень на рівні холдингу необхідно ввести систему бюджетування на підприємствах, які є його структурними підрозділами. Бюджетування як інструмент економічного управління забезпечує можливість оперативного і стратегічного планування діяльності холдингу в цілому та його структур, що веде до досягнення поставленої мети.

Питанням збільшення і концентрації капіталу присвячено праці таких учених, як Ю. Бригхем, С. Майерс, Д. Морріс, Д. Рід, Д. Хей та ін. Російськими дослідниками в цій галузі є І. Беляєва, Г. Макарова, О. Мовсесян, Е. Уткін, А. Фельдман та ін.

Вагомий внесок у розвиток теорії та практики бюджетування зробили такі зарубіжні вчені, як Р. Брейлі, Е. Джонс, К. Друрі, Д. Ірвін, Т. Карлін, Дж. Сігел, Д. Хоуп, Д. Шим, а також вітчизняні дослідники В. Аньшин, І. Балабанов, І. Бланк, О. Волкова, Н. Данилочкіна, О. Каверіна, О. Кармінський, В. Ковальов, К. Логачова, А. Піддєрьогін, В. Самочкін, О. Стоянова, А. Шеремет тощо. Проте сьогодні недостатньо вивченими залишаються питання організації управління фінансовими потоками великої кількості різномірних промислових активів, за допомогою яких реалізуються стратегічні плани однієї групи.

Отже, метою статті є дослідження організаційно-методичних аспектів бюджетування холдингу для забезпечення стратегічного управління металургійними підприємствами.

¹ Див.: К а в т и ш О. П. Шляхи формування корпоративних утворень в економічних системах сучасності. "Актуальні проблеми економіки" № 1, 2007; В а с и л ь ч и к І. П. Оцінка стану та перспектив ринку злиття/поглинання в Україні. "Економіка, фінанси, право" № 3, 2007, с. 10–15.

Металургійний комплекс об'єднує понад 300 підприємств і є стратегічно важливим для економіки України, визначає основну частину в експорті країни, постачаючи напівфабрикати цілому комплексу базових галузей – будівництву, машино- та суднобудуванню. Протягом усього періоду існування України як незалежної держави частка металургійного виробництва в загальному обсягу промислової продукції становила близько 20% (рис. 1).

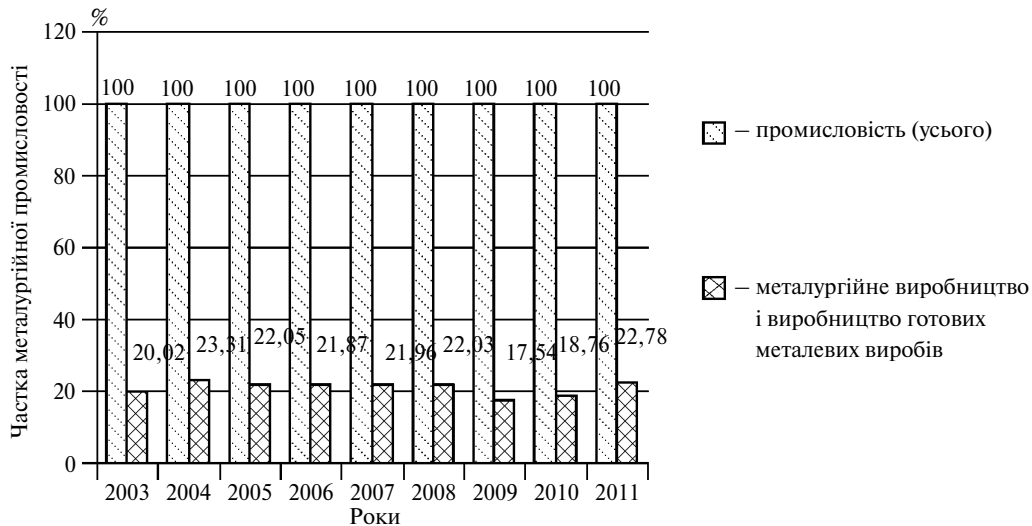


Рис. 1. Частка металургійної продукції в загальному обсягу реалізації промислової продукції *

* Розраховано авторами на основі даних Державної служби статистики України.

Основу комплексу становлять 146 великих підприємств, пов'язаних галузевою належністю, з яких 12 – чорної металургії, 7 – трубних, 10 – металевих, 20 – кольорової металургії, 35 – вторинних металів, 26 – гірничорудних, 3 – феросплавних, 16 – коксохімічних, 17 – з виробництва вогнетривів. У 1999–2004 рр. відбувалися істотні зміни у структурі власності підприємств ГМК України – під тиском конкуренції активно формувалися вертикально інтегровані структури ². Передумовою об'єднання акціонерного капіталу металургійних підприємств України з великими корпоративними транснаціональними структурами є складні технологічні ланцюги виробництва і подальша глобалізація світової економіки ³. У результаті інтеграційних процесів майже всі великі підприємства ГМК України стали складовими холдингів і груп. На сьогодні до корпоративних інтегрованих структур входять 12 з 12 заводів і комбінатів чорної металургії (табл. 1), усі 7 з 7 трубних заводів, 12 з 20 заводів і комбінатів кольорової металургії, 12 з 16 коксохімічних підприємств. На даний момент профіль металургійної промисловості України визначають уже не окремі комбінати, а великі концентровані структури, які володіють гірничо-металур-

² Див.: К а в т и ш О. П. Знач. праця; Т а р а ш Л. И. О развитии в Украине транснациональных корпораций. Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект. Сб. науч. трудов. Донецк, Донецкий национальный университет, 2008, с. 1680–1686; V e r e s k u n М., К о л о с о к V. The management of concentration and consolidation of industrial capital processes organization. Vilnius Gediminas Technical University, "Business and Management", 2010, V. II, p. 1113–1118.

³ Див.: В а с и л ь ч и к І. П. Знач. праця; Т а р а ш Л. И. Знач. праця; V e r e s k u n М., К о л о с о к V. Знач. праця.

гійними підприємствами, такі як “Систем Кепітал Менеджмент” (“СКМ”), “Evraz Group S.A.”, “Приват”, “Індустріальний союз Донбасу”.

Як правило, до складу інтегрованих структур великого концентрованого капіталу (Груп) входять різні холдинги, що охоплюють активи декількох галузей (бізнесів)⁴. Наприклад, Група “Приват” в Україні володіє активами і холдингами в металургійній, гірничорудній, нафтовій, машинобудівній, фінансовій та інших галузях⁵. Холдинги Групи “СКМ” охоплюють в Україні такі напрями: гірничо-металургійну промисловість (холдинг “МЕТІНВЕСТ”), енергетику (холдинг “ДТЕК”), телекомунікації, банківський і страховий бізнес тощо⁶. Крім активів в Україні зазначені Групи володіють активами в США, Росії та Європі⁷.

Таблиця 1

**Корпоративна належність комбінатів і заводів
чорної металургії України ***

Підприємство	Група (корпоративна належність)
Металургійні комбінати	
ПАТ “ММК ім. Ілліча”	Група “СКМ” (холдинг “МЕТІНВЕСТ”)
ПАТ “Азовсталь”	Група “СКМ” (холдинг “МЕТІНВЕСТ”)
ПАТ “Запоріжсталь”	“Midland Group” (Midland Resources Holding)
ПАТ “Арселор Міттал Кривий Ріг”	Група “Міттал Стіл”
ПАТ “Дніпропетровський металургійний комбінат ім. Дзержинського”	Група “Індустріальний союз Донбасу”
ПАТ “Алчевський металургійний комбінат”	Група “Індустріальний союз Донбасу”
Металургійні заводи	
ПАТ “Краматорський металургійний завод”	Група “Індустріальний союз Донбасу”
ПАТ “Єнакіївський металургійний завод”	Група “СКМ” (холдинг “МЕТІНВЕСТ”)
ПАТ “Дніпропетровський металургійний завод ім. Петровського”	Група “Evraz Group S.A.”
ПАТ “Кременчуцький сталеливарний завод”	Група “ТАС”
ПАТ “Донецьксталь – металургійний завод”	Група “Донецьксталь”
ПАТ “Дніпроспецсталь”	Група “EastOne”

* Узагальнено та структуровано авторами на основі даних інтернет-видань.

Результати роботи Групи на прикладі даних “СКМ” (табл. 2) демонструють значний обсяг фінансових потоків, які циркулюють у межах інтегрованих структур великого концентрованого капіталу. Обсяг та інтенсивність фінансових потоків, а також відносини власності в інтегрованих структурах промислового капіталу (холдингах і Групах) України⁸, які їх ініціюють, спричиняють зміни методів економічного управління металургійними підприємствами – активами Групи, що і є предметом дослідження в рамках даної статті.

⁴ Див.: Кавтиш О. П. Знач. праця; Бэнкс В., Стэнли Р. ФПГ и холдинги, проблемы функционирования и развития. М., “Росмэн”, 2006, 635 с.

⁵ Див.: Официальный сайт Группы “Систем Кэпитал Менеджмент” (<http://www.scm.com.ua>).

⁶ Див.: <http://companies.kontrakty.ua/holdings>.

⁷ Див.: Официальный сайт Группы “Систем Кэпитал Менеджмент” (<http://www.scm.com.ua>); <http://companies.kontrakty.ua/holdings>.

⁸ Див.: Vereskun M., Kolosok V. Знач. праця.

Таблиця 2

Основні консолідовані фінансові показники групи “СКМ”

(млрд. дол.)

Показники	2006 р.	2007 р.	2008 р.	2009 р.	2010 р.
Консолідована вартість активів.....	11,372	19,903	18,075	18,539	22,788
Валовий дохід.....	6,719	9,563	15,985	8,151	12,819
Прибуток за рік до оподаткування	1,053	1,745	3,000	0,283	1,299
Витрати за податком на прибуток.....	0,349	0,379	0,805	0,186	0,449
Прибуток за рік.....	0,704	1,366	2,195	0,097	0,850

Основою системи економічного управління в Групах корпоративно пов’язаних активів є бюджетування ⁹, яке реалізується на принципах цільової орієнтації та координації всіх господарських процесів структурних підрозділів Групи, контролю за рівнем ризиків, а також забезпечення гнучкості у функціонуванні. На наш погляд, для великих корпоративних структур бюджетування слід розглядати з трьох позицій.

1. Як процес трансформації стратегічних планів діяльності компанії у річні фінансово-економічні показники доходів і витрат, платежів і надходжень.

2. Як інструмент контролю за відповідністю затрат на досягнення поставлених цілей отриманим результатам, а також за керівниками, які відповідають за виконання бюджетів.

3. Як технологію інформаційно-аналітичної підтримки управління, призначену для підвищення економічної обґрунтованості стратегічних рішень, що приймаються.

До входження у склад вертикально інтегрованих структур для більшості вітчизняних металургійних підприємств був характерним лінійно-функціональний тип структури управління. У цьому разі при бюджетуванні діяльності структурних підрозділів ¹⁰ виникали труднощі, пов’язані з багатостадійністю виробничого процесу: металургійна продукція передавалася з одного цеху до другого за її виробничою вартістю. Проте центрами прибутку були цехи, які випускали товарну продукцію. Структурні підрозділи підприємства як центри затрат не генерували фінансові потоки і не розглядались як центри фінансового обліку ¹¹.

Після входження металургійного підприємства у склад Групи змінився і тип структури управління, що істотно позначилося на порядку і методиці його бюджетування. **Група** – це інтегрована компанія, що володіє корпоративними правами ряду підприємств (виробничих активів), які були самостійними юридичними особами, і здійснює управління їх діяльністю. При досягненні корпоративним капіталом Групи значних розмірів виникає необхідність структурувати активи всередині неї у відповідні дивізіони і (або) холдинги (рис. 2). **Дивізіон** – структурний підрозділ Групи, який координує діяльність корпоративно пов’язаних активів, об’єднаних за галузевою ознакою та організаційно підпорядкованих дивізіону. **Холдинг** – структурний підрозділ Групи, який від імені материнської компанії здійснює централізоване управління дивізіонами і (або) корпоративно пов’язаними активами, об’єднаними за ознакою єдності технологічного ланцюга.

⁹ Див.: Тараш Л. И. Знач. праця; Vereskun M., Kolosok V. Знач. праця; Бэнкс В., Стэнли Р. Знач. праця.

¹⁰ Див.: Хотомлянский А. Л., Федосов А. А., Черната Т. Н., Колосок В. М. Организационно-методические вопросы бюджетирования структурных подразделений предприятия. “Сталь” № 4, 2005, с. 120–124.

¹¹ Див.: там же.

Український металургійний холдинг, як правило, включає 3 дивізіони: *гірничорудний, коксовугільний і дивізіон готової продукції*. Активи *гірничорудного дивізіону* Групи виробляють різні види залізорудної сировини для металургійного виробництва, повністю забезпечують сировиною металургійні активи Групи, а також поставляють свою продукцію на багато інших українських і зарубіжних металургійних комбінатів. *Коксовугільний дивізіон* об'єднує вугледобувні і коксохімічні підприємства Групи. Його активи повинні повністю покрити потреби металургійних активів Групи в доменному коксі. *Дивізіон готової продукції* об'єднує металургійні комбінати, які мають сталеплавильні і прокатні потужності, міні-заводи з виробництва готової металургійної продукції, а також компанії, що забезпечують продаж і постачання продукції Групи споживачам. Дивізіон готової продукції відповідає за виробництво широкого асортименту готової металургійної продукції, напівфабрикатів та іншої продукції, які призначені і для продажу кінцевим споживачам, і для забезпечення виробничих процесів інших активів холдингу і (або) Групи як в Україні, так і за її межами.

При дивізіональній структурі управління більшу кількість фінансових потоків між автономними структурними підрозділами Групи можна враховувати тільки за уніфікованими розділами фінансової звітності з подальшим підсумовуванням і визначенням зведених (консолідованих) бюджетів¹². Запропонована структура інтеграції корпоративно пов'язаних активів у Групі (рис. 2) необхідна для врахування впливу рівнів управління та ієрархічної підпорядкованості суб'єктів дивізіонів та холдингів на організацію системи корпоративного стратегічного планування і виступає одним з елементів організаційно-методичного підходу до бюджетування структурних підрозділів Групи.

Розвинути методологію бюджетування металургійних підприємств, що входять до складу Груп, можна шляхом розробки комплексної моделі бюджетного процесу, яка охоплює 3 рівні ієрархії (актив – дивізіон – холдинг) корпоративної Групи і забезпечує інтегрованість створення оперативних і стратегічних планів і бюджетів, поточний контроль за виконанням прийнятих бюджетів і врахування відхилень, що виникли. Порядок системи бюджетування визначається виробничо-господарською структурою Групи і характеризується такими параметрами:

- наявністю двох чітко виражених контурів управління – виробничого та адміністративно-господарського;
- значною кількістю структурних підрозділів різних рівнів управління (ієрархії);
- великою кількістю допоміжних процесів та істотним споживанням ресурсів у цих процесах.

Узагалі бюджет структурного підрозділу Групи являє собою скоординований план, що охоплює всі сторони діяльності підрозділу у вигляді пов'язаних між собою фінансових і натуральних показників, розроблений на певний бюджетний період. Особливістю моделі бюджетування в Групі є виокремлення різних його способів на ієрархічних рівнях виробничого активу, дивізіону і холдингу. На рівні холдингу запропоновану модель бюджетного процесу (рис. 3) організовано паралельно-послідовним виконанням на трьох рівнях ієрархії. Процес бюджетування розпочинається

¹² Див.: Бэнкс В., Стэнли Р. Знач. праця; Кот А. Д., Филиппов В. Е., Якименко А. А. Организация процесса бюджетирования в крупных компаниях. “Менеджмент в России и за рубежом” № 4, 2003, с. 78–84.

на першому рівні (холдингу): стратегічний департамент холдингу для планово-бюджетного департаменту опрацьовує ряд стратегічних та операційних даних, які необхідно передати до активів холдингу (3-й рівень) для планування бюджетів.

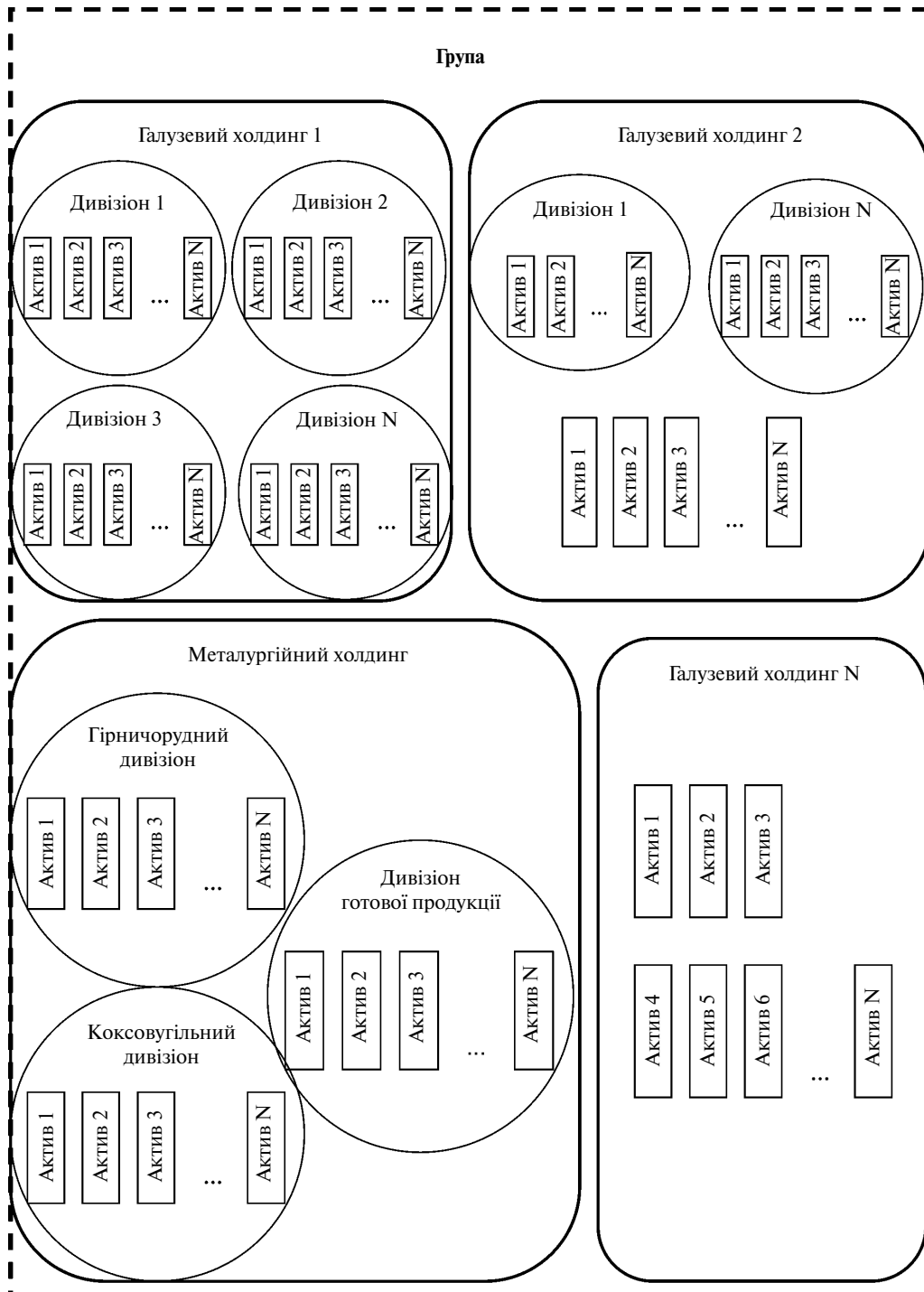


Рис. 2. Структура інтеграції корпоративно пов'язаних активів у Групі великого концентрованого капіталу



Рис. 3. Модель формування бюджетного процесу холдингу

На цьому етапі стратегічний департамент холдингу повинен підготувати набір ключових стратегічних показників планування: комплексний прогноз гірничо-металургійного ринку, комплекс стратегічних планів дивізіонів, інвестиційних планів активів. Далі процес триватиме на рівні активу: на основі отриманих ключових показників планування та внутрішніх показників відповідними підрозділами і службами активу виконуватиметься розробка узагальнюючих бюджетів активу (БДВ, БРК, ББЛ). Отримані бюджети необхідно затвердити у Генерального директора активу, після чого бюджетування переходить на 2-й рівень – бюджети активів повинні розглядатись і затверджуватись на рівні дивізіону. Потім на цьому рівні шляхом консолідації бюджетів активів фінансовою службою дивізіону створюватимуться узагальнюючі бюджети дивізіону. Процес бюджетування в холдингу за пропонуваною моделлю закінчуватиметься на 1-му рівні. У планово-бюджетному департаменті холдингу схвалюються узагальнюючі бюджети дивізіонів, а на їх основі визначаються обсяги і напрями фінансових потоків, здійснюються перевірка досяжності запланованих ключових показників прийнятої стратегії, контроль за ефективністю діяльності дивізіонів і активів, консолідація бюджетних документів холдингу.

Дана модель забезпечує комплексність процесу бюджетування, враховує структуру інтеграції корпоративно пов'язаних активів у Групі (див. рис. 2), бере до уваги вплив рівнів управління та ієрархічної підпорядкованості суб'єктів процесу, автоматизує функції планування, нормування, аналізу і контролю, створює можливість для консолідації бюджетів різних типів та рівнів. Крім того, пропону-

вана модель (порівняно з прийнятою раніше системою економічного планування і контролю) спрощує процес стратегічного управління всіма підпорядкованими суб'єктами інтегрованої Групи.

Основою моделювання бюджетного процесу холдингу стає бюджетування на 3-му рівні – металургійного підприємства (активу), що входить до складу дивізіону. Модель бюджетування активу передбачає виділення 3 рівнів центрів фінансової відповідальності (ЦФВ). До ЦФВ 1-го рівня (ЦФВ-1) необхідно віднести саме металургійне підприємство. До ЦФВ 2-го рівня (ЦФВ-2) належать основні виробничі комплекси активу: коксохімічне виробництво, аглодоменний, сталеливарний, прокатний комплекси тощо. До ЦФВ-3 входять цехи допоміжного та обслуговуючого виробництва, допоміжні та обслуговуючі служби та відділи основних виробничих комплексів активу.

За такого способу розподілу рівнів фінансової відповідальності всередині активу передбачається, що узагальнюючі бюджети активу створюються шляхом консолідації бюджетів трьох категорій:

– БНВ – натурально-вартісні бюджети (бюджет продажів, бюджет виробництва, бюджет служби головного інженера тощо), що включають натуральні та вартісні показники, які характеризують рух і залишок товарів, матеріалів, запасів, основних засобів та ін.;

– БДВ – бюджети, що описують формування доходів і витрат ЦФВ-1 і ЦФВ-2 у фінансових показниках (бюджет доходів, бюджет витрат, бюджет податкових платежів, інвестиційний бюджет, бюджет фінансових витрат і доходів та ін.);

– БРК – бюджети руху коштів, що відбивають надходження та виплати коштів.

Пропоновану модель формування бюджетів на рівні активу подано на рисунку 4.

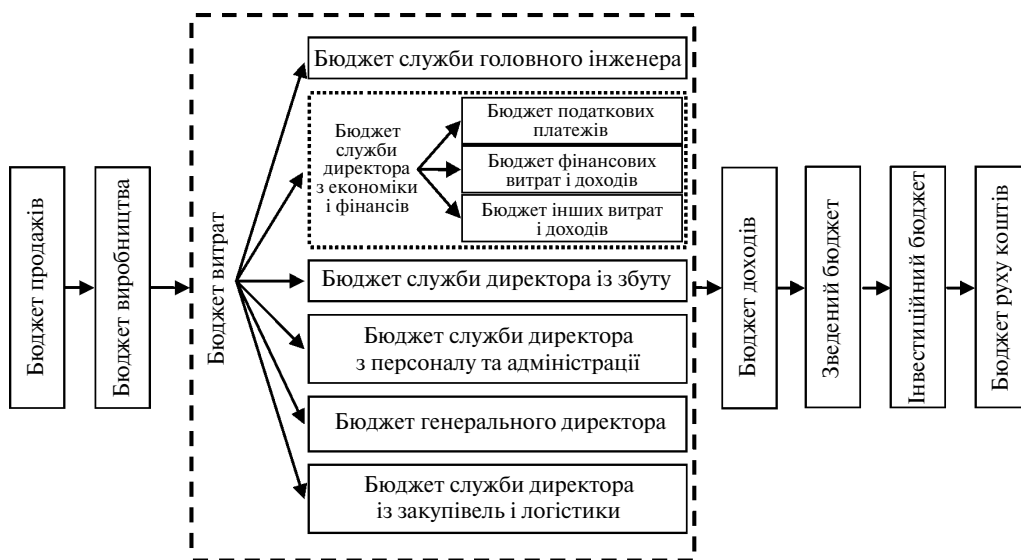


Рис. 4. Модель створення узагальнюючих бюджетів на рівні активу металургійного холдингу

Першим етапом бюджетування на рівні активу є генерування заявок від його цехів і служб та їх структуризація за центрами фінансової відповідальності

(ЦФВ-1, ЦФВ-2, ЦФВ-3). Служба директора з економіки і фінансів активу ЦФВ-1 на основі комплексних показників холдингу, плану виробничих можливостей активу готують план продажу продукції та затверджують його у Генерального директора. З урахуванням цього розробляється бюджет виробництва, який передається ЦФВ-2, де необхідно виконати розрахунок нормативів затрат за основними видами сировини і матеріалів, балансів енергетичних і транспортних цехів.

Служба директора з економіки і фінансів формує витратну і дохідну частини бюджету на основі бюджету виробництва, розрахункових даних ЦФВ-2, оптових цін на сировину і матеріали та оптових цін на реалізовану продукцію, а потім передає затверджені план продажів і бюджет виробництва до ЦФВ-2 і ЦФВ-3, які на їх основі складають свої бюджети. Процес бюджетування в активі завершується етапом підготовки узагальнюючих бюджетів – зведеного бюджету активу, бюджету руху коштів та інвестиційного бюджету (на базі консолідації бюджетів ЦФВ-2 і ЦФВ-3). Бюджет необхідно складати на плановий рік з розбивкою на квартали з щоквартальним уточненням бюджету та щомісячним аналізом фактичного виконання бюджетів, з аналізом відхилень від запланованих величин і, в разі необхідності, внесенням коригувань в управлінські плани. Оперативний контроль виконання бюджету здійснюється протягом усього бюджетного періоду. У ньому мають бути задіяні всі структурні підрозділи, що беруть участь у бюджетному процесі. Керівник кожного підрозділу несе відповідальність за виконання свого бюджету. Відповідальність за організацію процесу виконання бюджетів і контроль несе Генеральний директор.

На основі надходження від підрозділів планових та звітних даних фінансові служби всіх рівнів стратегічного управління холдингу можуть формувати кошторис та калькуляції, витратні частини бюджетів, зведені бюджети у форматі НСБО і трансформувати їх згідно з Міжнародними стандартами фінансової звітності (МСФЗ), порівнювати показники зведених бюджетів МСФЗ із заданими цільовими ключовими показниками ефективності.

Висновки

Дослідження передумов розвитку методології економічного управління металургійними підприємствами України показало, що об'єктивний процес об'єднання акціонерного капіталу металургійних підприємств України з великими корпоративними транснаціональними структурами, що зумовлюється оптимізацією виробничо-технологічних відносин і подальшою глобалізацією світової економіки, актуалізує необхідність урахування нових відносин власності в системі управління інтегрованими структурами промислового капіталу, що створилися. Основою системи економічного управління в Групах корпоративно пов'язаних активів стає бюджетування, що реалізується на принципах цільової орієнтації та координації всіх господарських процесів структурних підрозділів Групи, контролю за рівнем ризиків, а також забезпечення гнучкості функціонування.

Запропонований організаційно-методичний підхід до бюджетування металургійних підприємств, які входять до Груп великого концентрованого капіталу, оптимізує процес стратегічного управління всіма підпорядкованими суб'єктами інтегрованої Групи.

Процес бюджетування в інтегрованих Групах здійснюється циклічним способом за каскадним типом: холдинг – дивізіони – активи. До основних завдань бюджетування на рівні холдингу належать: розробка ряду стратегічних та операційних даних, необхідних для виконання бюджетного процесу; управління процесом бюджетування; контроль і аналіз виконання бюджетів; аналіз відхилень від запланованих величин та прийняття коригувальних рішень. Головними завданнями активів є розрахунок первісних та узагальнених зведених бюджетів, їх своєчасне надання для забезпечення бюджетування на рівні дивізіону та холдингу, а також подальше виконання бюджету активів.

Бюджетування – кращий шлях досягнення поставленої стратегічної мети. Цей процес є повноцінною технологією інформаційно-аналітичної підтримки управління, яка дозволяє підвищити обґрунтованість витрат, поліпшити якість та прогнози доходів, встановити взаємозв'язок між цільовими показниками стратегії Групи та холдингу, а також затратами на їх досягнення.

Стаття надійшла до редакції 17 жовтня 2011 р.
