

ВИБІР ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ КОКСОХІМІЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

МАДАР О. Є.

УДК 658.1

Мадар О. Є. Вибір та обґрунтування інструменту управління коксохімічним підприємством

Ступінь досягнення мети підприємством залежить від багатьох факторів, у тому числі й від інструменту управління ним. Економічна наука пропонує великий вибір таких інструментів, але, як показав їх аналіз, не всі вони можуть бути застосовані на коксохімічних підприємствах. Мета статті – визначити інструмент управління коксохімічним підприємством, який би враховував його технологічні та організаційні особливості. У силу дії галузевих (складність виробничого комплексу, безперервний характер виробництва) та організаційних факторів (віднесення КХП до вертикально-інтегрованих структур (холдингу) змішаного типу, технократичний тип управління) інструменти, об'єктом управління яких є відносини з клієнтами та стратегічні зміни, на КХП використовуватися не можуть. Для досягнення мети КХП – мінімізація витрат і максимізація грошових коштів – необхідно використовувати інструменти, об'єктом яких є операційна діяльність підприємства, але також з урахуванням умов їх використання. До таких інструментів можна віднести: контролінг, управління по цілях, ключові показники ефективності та бюджетування. В умовах, коли підприємство холдингу має обмежений характер впливу на формування своїх доходів і грошових потоків, але при цьому має можливість самостійного оперативного управління фінансовою діяльністю, тільки вправне управління витратами та фінансами взагалі може гарантувати діяльність підприємства. Цим вимогам відповідає бюджетування. У комплексі з ним може бути застосований контролінг (як інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень та управління по цілях) і ключові показники ефективності (як правила (рекомендації) визначення системи показників діяльності підрозділів).

Ключові слова: інструмент управління, коксохімічне підприємство, бюджетування.

Рис.: 2. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 10.

Мадар Олександр Ємерикович – генеральний директор, ПАТ «Єнакієвський коксохімпром» (вул. Марата, 1, Єнакієве, 86406, Україна)

УДК 658.1

Мадар А. Е. Выбор и определение инструмента управления коксохимическим предприятием

Степень достижения цели предприятием зависит от многих факторов, в том числе и от инструмента управления им. Экономическая наука предлагает большой выбор таких инструментов, но, как показал анализ, не все они могут быть применены на КХП. Цель статьи – определить инструмент управления коксохимическим предприятием, который бы учитывал его технологические и организационные особенности. В силу действия отраслевых (сложность производственного комплекса, непрерывный характер производства) и организационных факторов (отнесение КХП к вертикально-интегрированным структурам (холдингу) смешанного типа, технократический тип управления) инструменты, объектом управления которых являются отношения с клиентами и стратегические изменения, на КХП использоваться не могут. Для достижения цели КХП – минимизация расходов и максимизация денежных средств – необходимо использовать инструменты, объектом которых является операционная деятельность предприятия, но учитывая при этом условия их использования. К таким инструментам можно отнести: контроллинг, управление по целям, ключевые показатели эффективности и бюджетирование. В условиях, когда предприятие холдинга имеет ограниченный характер влияния на формирование своих доходов и денежных потоков, но при этом имеет возможность самостоятельного оперативного управления финансовой деятельностью, только эффективное управление расходами и финансами может гарантировать выживание предприятия. Этим требованиям отвечает бюджетирование. В комплексе с ним может быть применен контроллинг (как информационное обеспечение принятия управленческих решений и управления по целям) и ключевые показатели эффективности (как правила (рекомендации) определения системы показателей деятельности подразделений).

Ключевые слова: инструмент управления, коксохимическое предприятие, бюджетирование.

Рис.: 2. **Табл.:** 1. **Библ.:** 10.

Мадар Александр Ємерикович – генеральный директор, ЧАО «Єнакієвський коксохімпром» (ул. Марата, 1, Єнакієво, 86406, Україна)

UDC 658.1

Madar A. Y. Selection and Identification of a By-Product Coke Plant (BPCP) Management Tool

The degree of achievement of its goal by a company depends on many factors, including on its management tool. Economic science offers a big selection of such tools, but, as the analysis has shown, not all of them could be applied at a BPCP. The goal of the article is to identify a BPCP management tool, which would take into account its technological and organisational specific features. Due to specific industry (complexity of a production complex and continuous nature of production) and organisational factors (ascription of BPCP to vertically integrated structures (holding) of a mixed type and technocratic type of management), the tools, the object of management of which are relations with clients and strategic changes at a BPCP, cannot be used. In order to achieve BPCP goals – minimisation of costs and maximisation of money funds – it is necessary to use tools, the object of which is operation activity of a company, taking into account conditions of their use. Such tools could include: controlling, management by goals, key indicators of effectiveness and budgeting. Under conditions when a holding company has a limited nature of influence upon formation of its income and cash flows, but at the same time has a possibility of independent operative management of financial activity, only efficient management of costs and finances can guarantee survival of the company. Budgeting meets these requirements. It could be used in a combination with controlling, which is an information provision of managerial decision making and management by goals, and key indicators of effectiveness, which are rules (recommendations) of identification of the system of indicators of activity of subdivisions.

Key words: management tool, by-product coke plant, budgeting.

Pic.: 2. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 10.

Madar Alexander Ye. – General Director, PJSC «Enakievo koksohimprom» (vul. Marata, 1, Yenakievo, 86406, Ukraine)

Аналіз літературних джерел показав, що на сьогоднішній день розроблений багатий арсенал інструментів управління підприємством.

Мета статті – визначити інструмент управління коксохімічним підприємством, який би враховував тех-

нологічні та організаційні його особливості. На думку автора, інструменти управління підприємством можна за ознакою об'єкту управління розподілити на групи (рис. 1). Першу групу складають інструменти, об'єктом управління яких є операційна діяльність підприємства

(процесно-орієнтоване управління, ключові показники ефективності, бюджетування, безбюджетне управління, контролінг, управління по цілям тощо); *другу групу* – інструменти, об'єктом управління яких є взаємовідносини з клієнтами (ключова компетенція, управління відносинами з клієнтами, вимірювання рівня задоволеності клієнтів, сегментація клієнтів, аналіз можливостей зміни ринкової тенденції, персоналізований маркетинг, тотальне управління якістю тощо); *третьою групу* – інструменти, об'єктом управління яких є стратегічні зміни (скорочення витрат часу, стратегія зростання, аутсорсинг, сценарне планування, стратегічне планування, аналіз акціонерної вартості, інтеграція ланцюга поставок, збалансована система показників діяльності підприємства, бенчмаркінг, реінжиніринг тощо).

У силу дії галузевих (складність виробничого комплексу, безперервний характер виробництва) та організаційних факторів (віднесення КХП до вертикально-інтегрованих структур (холдингу) змішаного типу, технократичний тип управління) застосування інструментів другої та третьої групи мають обмежене використання. Щодо інструментів, віднесених до першої групи, деякі з них можуть бути застосовані на КХП для вирішення окремих завдань.

Основна вимога до інструменту управління, на думку автора, – забезпечення досягнення мети підприємства. Він повинен бути засобом її здійснення. Мета КХП формується під впливом таких вимог: *по-перше*, витрати підприємства не повинні перевищувати встановленого материнською компанією рівня; *по-друге*,

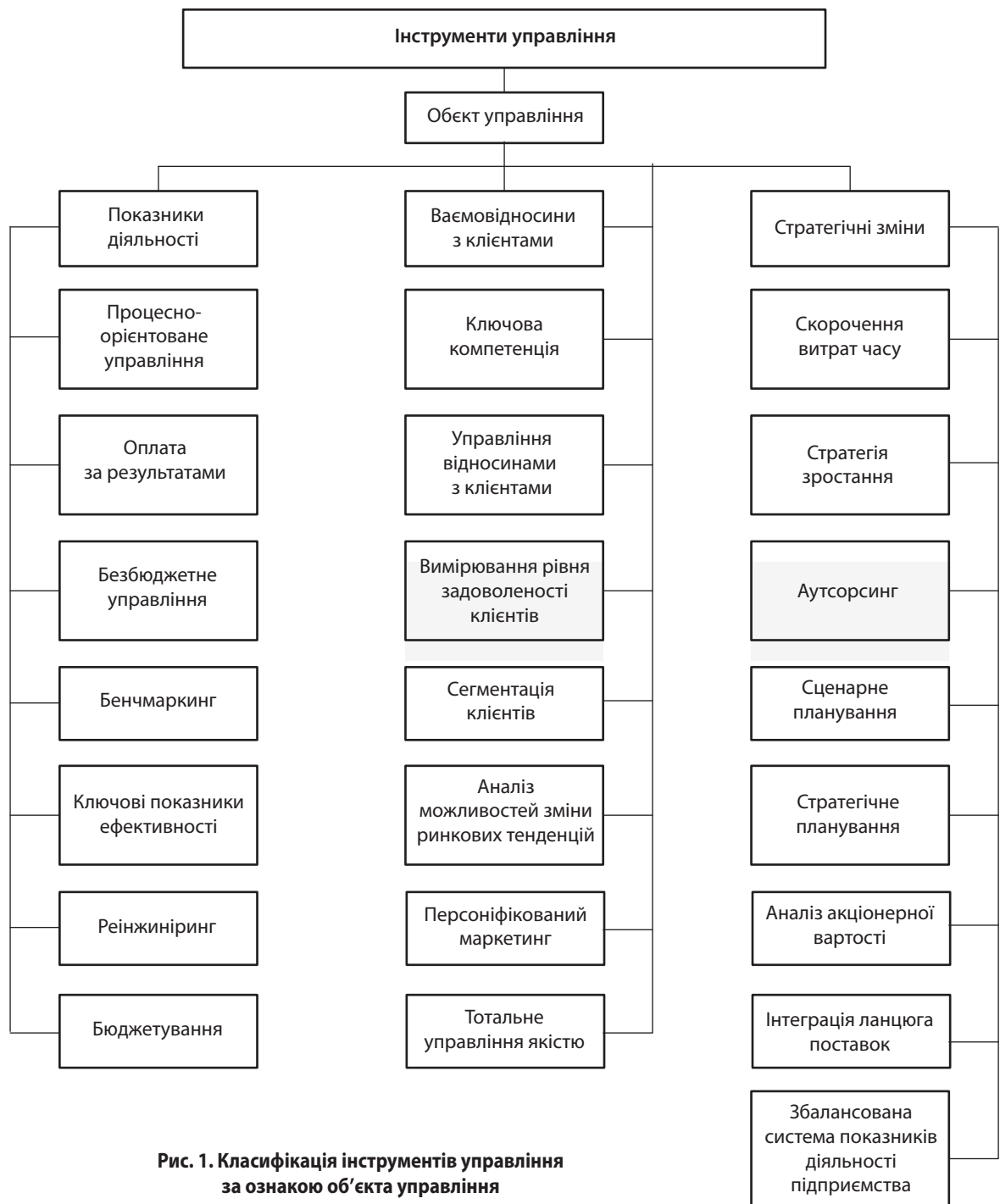


Рис. 1. Класифікація інструментів управління за ознакою об'єкта управління

діяльність підприємства повинна бути забезпечена грошовими коштами на рівні, достатньому для гарантування фінансової стійкості (рис. 2). Відповідно, інструмент управління повинен таким чином впливати на діяльність КХП, щоб забезпечувати мінімізацію витрат виробничої діяльності та максимізацію грошових коштів.

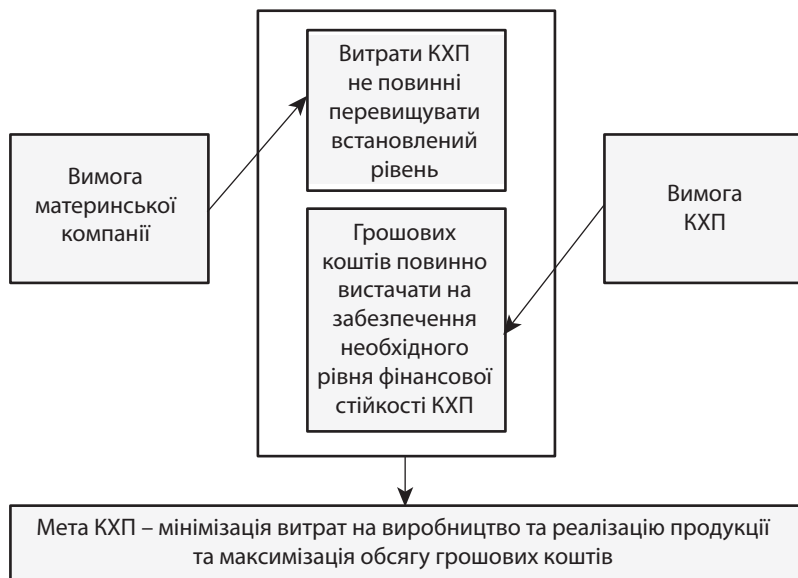


Рис. 2. Формування мети КХП

У табл. 1 представлений аналіз можливості застосування інструментів управління підприємством, віднесених до першої групи.

Процесно-орієнтоване управління. Для виявлення суті та специфіки процесно-орієнтованого управління необхідно більш повно і точно встановити причинно-наслідковий зв'язок і взаємозалежність між якістю товару, його ціною і процесами, результатом здійснення яких являється будь-який товар у вигляді продукції або послуги [1, 2]. Але на КХП це доволі складно визначити, що обумовлено комплексним характером виробництва та особливостями організаційного характеру:

1. Основна умова застосування інструменту – процесна спеціалізація управління. Її використання в управлінні ускладнюється взаємозв'язками цехів у виробничому процесі.

2. Усі основні цехи пов'язані між собою одним матеріальним потоком, тому якість продукції формується не тільки на тому переділї, де її отримують, але й на всіх попередніх.

Таблиця 1

Аналіз інструментів управління підприємством, віднесених до першої групи

Інструмент управління підприємством	Мета застосування	Умови застосування	Можливість застосування на КХП
Процесно-орієнтоване управління	Поліпшення співвідношення «якість – ціна» продукції, підвищення конкурентоспроможності підприємства	– Самостійне підприємство на ринку (підрозділ горизонтально інтегрованих структур); – процесна спеціалізація управління	Інструмент не застосовується в силу функціональної спеціалізації управління
Бюджетування	Контроль доходів і витрат, грошових потоків	– Як на самостійних підприємствах, так і в підрозділах інтегрованих структур; – централізована форма функціонування внутрішнього економічного механізму (ВЕМу)	Інструмент може бути використаним для управління КХП
Безбюджетне управління	Набуття конкурентних переваг підприємством на ринку покупця	– Самостійне підприємство на ринку; – децентралізована форма функціонування ВЕМу; – постійні зміни оточуючого бізнес-середовища	Інструмент не застосовується в силу дії організаційних факторів, низького рівня мінливості оточуючого середовища та особливостей розподілу товарної продукції
Контролінг	Забезпечення необхідною інформацією та інструментарієм прийняття управлінських рішень	– Як на самостійних підприємствах на ринку, так і в підрозділах інтегрованих структур; – різна форма функціонування ВЕМу	Інструмент може бути використаним для управління КХП
Ключові показники ефективності	Встановлення показників діяльності підприємства та окремих підрозділів	– Як на самостійних підприємствах на ринку, так і в підрозділах інтегрованих структур; – різна форма функціонування ВЕМу	Інструмент може бути використаним для управління КХП
Управління по цілях		– як на самостійних підприємствах на ринку, так і в підрозділах інтегрованих структур; – різна форма функціонування ВЕМу	

3. Якість продукції залежить від якості сировини (вугільних концентратів), але на це персонал КХП не впливає.

4. На КХП діють трансфертні ціни. Зазвичай їх рівень встановлюється без урахування якісних показників продукції. Наряду з позитивними наслідками, коли корпоративна (трансфертна) ціна виконує оціночну та стимулюючу функції, є й негативні, коли за її допомогою відбувається перерозподіл прибутку та фінансових ресурсів між підприємствами-підрозділами в інтересах всього холдингу. При цьому підприємство не впливає на свій дохід і грошові потоки.

5. В одному технологічному процесі (переділі) виробляються декілька видів продукції, тому оцінка витрат кожного з видів є суб'єктивною (що залежить від визначення основної та попутної продукції, вибору методу їх оцінки). Тому визначення співвідношення «ціна – якість» буде мати також суб'єктивний характер.

Усі перелічені фактори роблять неможливим застосування процесно-орієнтованого управління на КХП.

Безбюджетне управління. Про ефективність безбюджетного управління також кажуть багато вчених, серед яких Дж. Хоуп та Р. Фрейзер [3], Ю. Х. Даум [4]. Організація «Круглий стіл по проблемах безбюджетного управління (*Beyond Budgeting Round Table – BBRT*)» пропонує використовувати безбюджетне управління (*Beyond Budgeting*), що засновано на 12 принципах. Основна риса цієї моделі – «передача обов'язків (повноважень)», при якому встановлюються цілі та розробляється адаптивний процес для їх досягнення. Адаптивні процеси менеджменту ґрунтуються не на жорстких нерухомих цілях і планах споживання ресурсів, як це має місце в традиційній моделі бюджетування. Замість цього вони наділяють організацію високою мірою гнучкості. Причина виникнення нового способу управління підприємством – конкуренція, а саме: «ринку продавця», на якому існували підприємства, перетворився на «ринку покупця», і підприємства вимушені знаходити конкурентні переваги скрізь, де тільки можливо. При безбюджетному управлінні існує три фактори – джерела конкурентної переваги: скорочення витрат грошей і часу кваліфікованого персоналу на процеси планування в оперативному контурі управління; бюджети все одно неможливо виконати – обставини на «ринку покупця» непередбачувані й швидко міняються; автоматичне використання ефекту синергії [3, 4].

Аналіз принципів безбюджетного управління показав, що застосування цього методу є недоречним в умовах КХП, тому що:

1. Основною умовою використання цього методу є децентралізація управління та делегування топ-менеджерам підприємств-підрозділів питань управління, що в умовах вертикальної інтеграції та технократичного типу управління є неможливим.

2. Близько 75% товарної продукції КХП розподіляється за внутрішньохолдинговими зв'язками, тому набуття конкурентних переваг для них не є життєво необхідним питанням.

Інструменти управління по цілях та ключові показники ефективності [5, 6] в умовах КХП можна об'єднати в одну групу, що обумовлено їх метою. Вони можуть бути застосовані на коксохімічних підприємствах як правила (рекомендації) визначення системи показників діяльності підрозділів. Основними з них є: кожний показник має бути чітко визначений та досяжний; має бути у сфері відповідальності тих людей, які відповідають за його досягнення; повинен нести сенс [доопрацьовано на основі 5]. Але інструмент повинен вказувати шлях досягнення мети та відповідних показників. Тому доцільно ці інструменти використовувати в комплексі.

Контролінг. Як свідчить аналіз літературних джерел, в основному автори сходяться на думці, що контролінг – це система інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень [7, 8]. Цей інструмент є універсальним і може використовуватися на будь-яких підприємствах, у тому числі й на КХП з метою інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень.

В умовах, коли підприємство холдингу має обмежений характер впливу на формування своїх доходів і грошових потоків, але при цьому має можливість самостійного оперативного управління фінансовою діяльністю, тільки вправне управління витратами та фінансами взагалі може гарантувати діяльність підприємства. Цим вимогам відповідає *бюджетування*.

Аналіз трактовок поняття бюджетування показав, що:

1. Автори мають різні думки щодо суті поняття, представляючи його як:

- ✦ технологію (управлінську (складання, коригування, контролю результатів компанії), фінансового планування, розподілу ресурсів, планування і контролю грошей);
- ✦ процес чи їх сукупність (підготовки бюджетів, планування, організації, контролю діяльності);
- ✦ метод чи методологія (планування, розподілу ресурсів);
- ✦ інструмент (розподілу ресурсів, розробки бюджетів, контролю за витратами).

2. Автори не мають одноставної думки щодо об'єкта бюджетування, пропонуючи: фінансові показники та результати діяльності підприємства; бюджети; ресурси; фінансово-господарську діяльність підприємства; фінансові потоки; управлінські рішення; оборотний капітал; співвідношення доходів і витрат, надходжень та видатків, активів і пасивів організації.

Не заперечуючи значущості трактовок сутності бюджетування та його об'єкта, необхідно відмітити, що визначення бюджетування як інструменту відповідає його суті. Дефініція слова «інструмент» у широкому сенсі визначається як засіб впливу на об'єкт; згідно з Толковим словником С. Ожегова та Н. Шведової інструмент – це «засіб, спосіб, що застосовується для досягнення чого-небудь» [9]; зі словником бізнес-термінів – «засіб для досягнення будь-яких цілей» [10].

Аналіз наведених визначень та дефініції слова «інструмент» дозволили зробити висновок, що бюджетування можна представити як інструмент впливу (управління) на підприємство за допомогою бюджетів задля досягнення встановленої мети.

З урахуванням технологічних та організаційних особливостей коксохімічного підприємства бюджетування на КХП – це інструмент управління (впливу) підприємством – підрозділом вертикально-інтегрованої структури за допомогою бюджетів з метою досягнення встановленої рівня витрат та фінансової стійкості підприємства.

Таким чином, бюджетування – це інструмент управління підприємством, який враховує технологічні та організаційні особливості коксохімічного підприємства. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Гребнев Е. Процессно-ориентированное управление / Е. Гребнев, Е. Кондрашов, Х. Хайнце // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 1. – С. 4 – 7.

2. Козаченко А. В. Управление крупным предприятием / А. Козаченко, А. Лященко, И. Ладыко. – К. : Либра, 2006. – 384 с.

3. Хоуп Дж. Бюджетирование, каким мы его не знаем. Управление за рамками бюджетов / Дж. Хоуп, Р. Фрейзер / Пер. с англ. Р. Кашеев. – М. : ООО «Вершина», 2005. – 256 с.

4. «Budgeting – an unnecessary evil» (Обзор методики) (ENG) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.managementmag.com/index.cfm/ci_id/1622/la_id/1.htm

5. Парменгер Д. Ключевые показатели эффективности / Д. Парменгер / Пер. с англ. А. Платонов. – М. : Олимп-Бизнес, 2009. – 264 с.

6. Уолш К. Ключевые показатели менеджмента. Как анализировать, сравнивать и контролировать данные, определяющие стоимость компании / К. Уолш / Пер. с англ. – М. : Дело, 2001. – 360 с.

7. Карминский А. М. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А. М. Карминский, Н. И. Оленев, А. Г. Примак, С. Г. Фалько. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 256 с.

8. Климов А. В. Контроллинг как интегрированная подсистема управления предприятием / А. В. Климов // Бизнес Информ. – 2006. – № 10. – С. 109 – 112.

9. Ожегов С. И. Толковый словарь русского языка / С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведова. – М. : Аз, 1996. – 928 с.

10. Словарь бизнес-терминів [Електронний ресурс]. – Режим доступа: www.klerk.ru/slovar/bus/

REFERENCES

“Budgeting – an unnecessary evil” http://www.managementmag.com/index.cfm/ci_id/1622/la_id/1.htm

Grebnev, E., Kondrashov, E., and Khayntse, Kh. “Process-oriented management” [Process-oriented management]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*, no. 1 (2003): 4-7.

Khoup, Dzh., and Freyzer, R. *Biudzhetrovanie, kakim my ego ne znam.* *Upravlenie za ramkami biudzhetrov* [Budgeting, as we do not know. Management over budget]. Moscow: Ver-shina, 2005.

Kozachenko, A., Liashchenko, A., and Ladyko, I. *Upravlenie krupnym predpriatiem* [Management of large-scale enterprise]. Kyiv: Libra, 2006.

Karminskiy, A. M., Olenov, N. I., and Primak, A. G. *Kontroling v biznese. Metodologicheskie i prakticheskie osnovy postroeniia kontrollinga v organizatsiakh* [Controlling in the business. Methodological and practical bases for the construction of controlling in organizations]. Moscow: Finansy i statistika, 2002.

Klimov, A. V. “Kontrolling kak integrirovannaya podsystema upravleniya predpriatiem” [Controlling as an integrated subsystem management]. *Biznes Inform*, no. 10 (2006): 109-112.

Ozhegov, S. I., and Shvedova, N. Yu. *Tolkovyy slovar russkogo iazyka* [Dictionary of Russian language]. Moscow: Az, 1996.

Parmenter, D. *Kliuchevye pokazateli effektivnosti* [Key performance indicators]. Moscow: Olimp-Biznes, 2009.

“Slovar biznes-terminiv” [Dictionary of business terms]. www.klerk.ru/slovar/bus/

Uolsh, K. *Kliuchevye pokazateli menedzhmenta. Kak analizirovat, sravnivat i kontrolirovat dannye, opredelivaiushchie stoimost kompanii* [Key Management Ratios. How to analyze, compare and control the figures that the company's value]. Moscow: Delo, 2001.