

УДК 3.3.2964

Лисовая Н. В.
(ДонГТИ, г. Алчевск, ЛНР, kolledzh_pravo@mail.ru)

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВЫБОРА И ОБОСНОВАНИЯ ИНСТРУМЕНТА УПРАВЛЕНИЯ КОКСОХИМИЧЕСКИМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

В статье приведены инструменты управления коксохимическим предприятием, позволяющие учитывать его технологические, организационные и отраслевые особенности. Проанализированы инструменты управления, сгруппированные по различным признакам. Дана оценка процессу бюджетирования на КХП как инструменту управления предприятием — подразделением вертикально-интегрированной структуры с помощью бюджетов с целью достижения установленного уровня затрат и финансовой устойчивости предприятия.

Ключевые слова: инструмент управления, коксохимическое предприятие, бюджетирование, контроллинг, ключевые показатели эффективности, инструменты управления целями.

Постановка проблемы. Умение эффективно управлять затратами и получать от них максимальный результат является решающим фактором в организации стабильной работы предприятия в рыночных условиях. Исследование вопросов управления затратами предприятия объясняется рядом причин: снижение затрат наряду с увеличением производства является одним из источников увеличения прибыли; за счет эффективного управления затратами может быть достигнута высокая конкурентоспособность продукции и предприятия в целом; хорошо отрегулированная система управления расходами поможет выявить резервы для их уменьшения до оптимального уровня и возможности повышения эффективности использования ресурсов, а также создаст условия для увеличения количества инвестиций в деятельность субъектов хозяйствования.

Поэтому вопросы управления затратами актуальны для современных предприятий.

Анализ состояния вопроса. Развитию теоретического и методологического базиса управления затратами предприятий посвящены труды ведущих отечественных и зарубежных ученых, таких как В. Ф. Палий, Н. А. Адамов, Т. Г. Бень, И. А. Бланк, С. Ф. Голов, М. И. Баканов, А. Файоль, Г. Эмерсон, К. Друри, Дж. Милль.

Анализ научной литературы по выбранной проблематике показывает, что существ-

ует достаточное количество теоретических разработок, касающихся методологии и методики управления затратами на различных предприятиях, в том числе коксохимического профиля. Такие понятия, как «затраты», «расходы» всегда находились под особым вниманием отечественных и зарубежных ученых, а управление затратами играет одну из первостепенных ролей в реализации многочисленных задач, стоящих перед предприятием любого типа [1].

В то же время при многообразии методов управления затратами каждый из них направлен на решение лишь ограниченной, местной задачи управления, не позволяя эффективно решать весь комплекс управленческих задач, стоящих перед субъектом хозяйствования.

Постановка задачи. Определение инструмента управления коксохимическим предприятием, который бы представлял не общепринятый научный подход к данной проблеме, а учитывал особенности как организационного, так и технологического характера.

Также необходимо учитывать воздействие, которое оказывают на хозяйствующий субъект внешние и внутренние факторы, создающие дискомфорт управления. К внешним факторам можно отнести жесткую конкуренцию; экономический кризис, особую остроту которому придавал распад едино-

го хозяйственно-экономического пространства; нестабильность качества исходного сырьевого материала и др. Внутренние факторы — это отсутствие достаточных материальных средств для создания сырьевых запасов, необходимость модернизации отдельных подразделений предприятия, внедрение новых техник и технологий, ограниченная оперативность принятия управленческих и технологических решений и др.

Инструменты управления предприятием можно по признаку объекта управления распределить на определенные группы. Первую группу составляют инструменты, объектом управления которых является операционная деятельность предприятия — процессно-ориентированное управление, ключевые показатели эффективности, бюджетирование, безбюджетное управление, контроллинг, управление целями и т. п. Вторую группу — инструменты, объектом управления которых являются взаимоотношения с клиентами — ключевая компетенция, управление отношениями с клиентами, измерение уровня удовлетворенности клиентов, сегментация клиентов, анализ возможностей изменения рыночной тенденции, персонафицированный маркетинг, тотальное управление качеством и т. п. Третью группу — инструменты, объектом управления которых являются стратегические изменения — стратегическое планирование, сокращение затрат времени, стратегия роста, аутсорсинг, сценарное планирование, концепция управления стоимостью, интеграция и координация цепи поставок, сбалансированная система показателей деятельности предприятия, бенчмаркинг, реинжиниринг и тому подобное [2].

В силу активного влияния факторов организационного характера (коксохимическое производство относится к вертикально-интегрированным структурам (холдингу) смешанного типа, на котором используется технократический тип управления), а также влияния факторов отраслевой принадлежности (сложность производственного комплекса, непрерывный характер

производства), применение инструментов второй и третьей группы имеет ограниченное использование. Относительно инструментов, отнесенных к первой группе, некоторые из них могут быть реализованы на коксохимических предприятиях для решения отдельных задач управления.

Изложение материалов и результатов. Основное требование к инструменту управления — обеспечение достижения цели предприятия. Он должен быть средством ее осуществления. Цель коксохимического предприятия формируется под влиянием следующих требований: во-первых, затраты предприятия не должны превышать установленного материнской компанией уровня; во-вторых, деятельность предприятия должна быть обеспечена денежными средствами на уровне, достаточном для обеспечения финансовой устойчивости. Соответственно инструмент управления должен таким образом влиять на деятельность коксохимического предприятия, чтобы обеспечивать минимизацию затрат производственной деятельности и максимизацию денежных средств.

В таблице 1 представлен анализ возможности применения инструментов управления предприятием, отнесенных к первой группе.

Процессно-ориентированное управление. Для выявления специфики и внутреннего содержания процессно-ориентированного управления, необходимо более подробно установить причинно-следственную связь, основанную на взаимозависимости между качеством товара, ценой товара и процессами, результатом осуществления которых является экономическое благо (товар) в виде продукции или услуги. Однако на коксохимическом предприятии это довольно сложно определить, что обусловлено комплексным характером производства и особенностями организационного характера:

1. Основное условие применения инструмента — процессная специализация управления. Ее использование в управлении осложняется взаимосвязями цехов в производственном процессе.

МЕНЕДЖМЕНТ

2. Все основные цеха связаны между собой одним материальным потоком, поэтому качество продукции формируется не только на том переделе, где ее получают, но и на всех предыдущих.

3. Качество продукции зависит от качества сырья (угольных концентратов), но на это персонал коксохимического предприятия не влияет.

4. На коксохимическом предприятии действуют трансфертные цены. Обычно их уровень устанавливается без учета качественных показателей продукции. Наряду с позитивными последствиями, когда корпоративная (трансфертная) цена выполня-

ет оценочную и стимулирующую функции, есть и негативные, когда с ее помощью происходит перераспределение прибыли и финансовых ресурсов между предприятиями-подразделениями в интересах всего холдинга. При этом предприятие не влияет на свой доход и денежные потоки.

5. В одном технологическом процессе (переделе) производятся несколько видов продукции, поэтому оценка затрат каждого из видов субъективна (зависит от определения основной и попутной продукции, выбора метода их оценки). Поэтому определение соотношения «цена-качество» будет иметь также субъективный характер.

Таблица 1

Анализ инструментов управления предприятием, отнесенных к первой группе

Инструмент управления предприятием	Цель применения	Условия применения	Возможность применения на коксохимическом предприятии
1	2	3	4
Процессно-ориентированное управление	Улучшение соотношения «качество-цена» продукции, повышение конкурентоспособности предприятия	Самостоятельное предприятие на рынке (подразделение горизонтально интегрированных структур). Процессная специализация управления.	Инструмент не применяется в силу функциональной специализации управления
Безбюджетное управление	Приобретение конкурентных преимуществ предприятием на рынке покупателя	Самостоятельное предприятие на рынке. Децентрализованная форма функционирования внутреннего экономического механизма. Постоянные изменения окружающей бизнес-среды.	Инструмент не применяется в силу действия организационных факторов, низкого уровня изменчивости окружающей среды и особенностей распределения товарной продукции
Бюджетирование	Контроль доходов и расходов, денежных потоков	Как на самостоятельных предприятиях, так и в подразделениях интегрированных структур. Централизованная форма функционирования внутреннего экономического механизма.	Инструмент может быть использован для управления коксохимическим предприятием

МЕНЕДЖМЕНТ

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4
Контроллинг	Обеспечение необходимой информацией и инструментарием принятия управленческих решений	Как на самостоятельных предприятиях на рынке, так и в подразделениях интегрированных структур. Различная форма функционирования внутреннего экономического механизма.	Инструмент может быть использован для управления коксохимическим предприятием
Ключевые показатели эффективности	Установление показателей деятельности предприятия и отдельных подразделений	Как на самостоятельных предприятиях на рынке, так и в подразделениях интегрированных структур. Различная форма функционирования внутреннего экономического механизма.	Инструмент может быть использован для управления коксохимическим предприятием
Управление целями		Как на самостоятельных предприятиях на рынке, так и в подразделениях интегрированных структур. Различная форма функционирования внутреннего экономического механизма.	

Все перечисленные факторы делают невозможным применение процессно-ориентированного управления на коксохимическом предприятии.

Безбюджетное управление. Теме эффективности безбюджетного управления посвящено большое количество научной литературы. Авторы Дж. Хоуп и Р. Фрейзер, Ю. Х. Даум изложили детальную многовариантную концепцию управления, исключая многие стереотипы традиционного бюджетирования и пересматривающую привычные концепции ради повышения эффективности деятельности организации [3].

Международная группа «Круглый стол по вопросам безбюджетного управления» предлагает использовать несколько фундаментальных моделей безбюджетного управления. Одна из них пропагандирует безбюджетное руководство, основанное на создании гибкой информационной систе-

мы, создании психологической обстановки, ориентированной на успех, мотивации кадрового состава через передачу ему полномочий и ответственности за обеспечение рентабельности. При этом устанавливаются цели и разрабатывается адаптивный комплекс мероприятий для их достижения.

Адаптивные процессы управления основываются не на жестких стационарных целях и планах потребления ресурсов, как это имеет место в общепринятой модели бюджетирования. Вместо этого они наделяют предприятие достаточно высокой степенью гибкости и подвижности. Причина возникновения нового способа управления организацией — достаточно жесткая конкурентная борьба, а именно: превращение «рынка продавца», на котором существовали предприятия, в «рынок покупателя», причем организации вынуждены находить конкурентные преимущества в различных

сферах хозяйственной деятельности. При безбюджетном управлении существует несколько факторов — источников конкурентных преимуществ: сокращение затрат денежных средств и времени квалифицированного персонала на процессы планирования в оперативном контуре управления; бюджеты все равно невозможно выполнить — обстоятельства на «рынке покупателя» имеют стохастический характер и стремительно изменяются; автоматическое использование эффекта синергии [4].

Анализ принципов безбюджетного управления показал, что применение этого метода является неуместным в условиях коксохимического предприятия, потому что:

1. Основным условием использования этого метода является децентрализация управления и делегирование топ-менеджерам предприятий-подразделений вопросов управления, что в условиях вертикальной интеграции и технократического типа управления является невозможным.

2. Около 75 % товарной продукции коксохимического предприятия распределяется по внутренним связям холдинга, поэтому обретение конкурентных преимуществ для них не является жизненно необходимым вопросом.

Инструменты управления целями и ключевые показатели эффективности [5, 6] в условиях промышленных предприятий, в том числе коксохимического профиля, можно объединить в одну группу, что обусловлено их сутью. Они могут быть применены на коксохимических предприятиях как рекомендации, предложения для определения системы показателей деятельности структурных подразделений организации. Основными из них являются: каждый показатель должен быть четко определен и достижим; каждый показатель должен быть в сфере ответственности персонала, который отвечает за его достижения; каждый показатель должен нести определенную смысловую нагрузку. Но инструмент должен указывать путь достижения цели и соответствующих показателей. Поэтому целесообразно эти инструменты использовать в комплексе.

Контроллинг. Как свидетельствует анализ литературных источников, в основном авторы сходятся во мнении, что контроллинг — это система обеспечения принятия управленческих решений информационно-аналитического направления [4]. Этот механизм является универсальным и может использоваться на предприятиях любого профиля, в том числе и на коксохимических, с целью информационного обеспечения принятия управленческих решений.

В условиях, когда дочернее предприятие, входящее в структуру холдинга, не имеет прямого влияния на управление денежными потоками и формирование своих доходов, может самостоятельно решать вопросы оперативного управления финансовой деятельностью. В этом случае только грамотное управление затратами и финансами в целом может гарантировать достаточно успешную деятельность предприятия, в том числе коксохимического. Этим требованиям соответствует бюджетирование.

Анализ трактовки понятия «бюджетирование» показал, что:

1. Авторы имеют различные мнения относительно сути понятия, представляя его как:

– технологию (управленческую (составления, корректировки, контроля результатов компании), финансового планирования, распределения ресурсов, планирования и контроля денег);

– процесс или их совокупность (подготовки бюджетов, планирования, организации, контроля деятельности);

– метод или методологию (планирования, распределения ресурсов);

– инструмент (распределения ресурсов, разработки бюджетов, контроля расходов).

2. Авторы не имеют единого мнения относительно объекта бюджетирования и предлагают следующие: финансовые показатели и результаты деятельности предприятия; бюджеты; ресурсы; финансово-хозяйственную деятельность предприятия; финансовые потоки; управленческие решения; оборотный капитал; соотношение

доходов и расходов, поступлений и расходов, активов и пассивов организации [5].

Не отрицая значимости трактовок сущности бюджетирования и его объектов, необходимо отметить, что определение бюджетирования как инструмента соответствует его сути. Дефиниция слова «инструмент» в широком смысле определяется как средство воздействия на объект; в соответствии с Толковым словарем С. Ожегова и Н. Шведовой, инструмент — это «средство, способ, применяемый для достижения чего-либо»; со словарем бизнес-терминов — «средство для достижения любых целей» [7].

Анализ приведенных определений и дефиниции слова «инструмент» позволил сделать вывод, что бюджетирование можно представить как инструмент влияния (управления) на предприятие с помощью бюджетов для достижения установленной цели.

Практический опыт функционирования предприятий также позволяет утверждать, что процессу бюджетирования присущи принципы непрерывности, мобильности, координации, подвижности, участия, гибкости, точности, приспособления к социально-экономическим условиям, ответственности и материальной заинтересованности.

С учетом технологических и организационных особенностей коксохимического предприятия, бюджетирование на КХП — это инструмент управления (воздействия) предприятием — подразделением вертикально-интегрированной структуры с помощью бюджетов с целью достижения установленного уровня затрат и финансовой устойчивости предприятия.

Таким образом, бюджетирование — это инструмент управления предприятием, который учитывает технологические и организационные особенности коксохимического предприятия.

Выводы. Эффективность управления затратами имеет большое значение для промышленных предприятий, так как затраты являются основным ограничивающим фактором, определяющим размер прибыли при прочих равных условиях.

Рациональный выбор модели управления расходами в данный момент можно отнести к одному из фундаментальных решений, которое должен принять руководитель современной организации.

Управление деятельностью предприятия с применением процессов контроллинга является необходимым шагом к повышению эффективности деятельности на современном этапе.

Бюджетирование является основной формой управления практически всех крупных организаций, фирм в мире. Система бюджетирования позволяет упорядочить поток информации, распределить ответственность за принятие решений, осуществлять контроль за деятельностью отдельных хозяйственных единиц, решать и контролировать стратегические, тактические шаги предприятия.

Кроме этого, при планировании бюджета предприятие вынуждено будет ограничивать размер возможных производственных затрат, т. е. управлять ими.

Организовать систему бюджетирования можно следующим образом:

Этап 1. Определить единый орган управления — бюджетную группу, которая должна иметь предпочтительно матричную структуру. Такая структура позволит добиться того, что каждая статья затрат будет находиться под двойным контролем менеджеров бюджетного и функционального центров. Руководителем бюджетной группы должен быть представитель высшего звена управления.

Этап 2. Обозначить функциональные центры, в состав которых должен входить набор статей бюджетов, объединенных по функциональному признаку. Руководить такими центрами будут администраторы, ответственные за определенную управленческую сферу в рамках всей организации.

Этап 3. Выделить бюджетные группы (центры материально-финансовой ответственности), руководителями которых должны быть управленцы подразделений предприятия.

Наряду с усовершенствованием процесса планирования расходов на предприятии

должен осуществляться процесс создания структуры для информационного наполнения (базы данных, связанной с затратами). В данную структуру должны поступать сведения из внешней (микро- и макро-) и внутренней среды организации.

Специалисты информационной структуры на основе разработанных критериев

отбора информации должны сортировать ее по различным направлениям (критериям). Участвовать в разработке таких критериев могут все подразделения организации. Следует иметь в виду, что даже нелогичная, второстепенная на первый взгляд информация может быть полезной.

Библиографический список

1. Кузьмина, М. С. *Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отраслях производственной сферы [Текст] : учебное пособие / М. С. Кузьмина — [3-е изд.]. — М. : КНОРУС, 2015 — 248 с.*
2. Диденко, Ю. С. *Управление затратами на уровне предприятия [Текст] / Ю. С. Диденко // Политика импортозамещения: проблемы и перспективы : материалы Всероссийской заочной научно-практической конференции. — 2017. — С. 21–24.*
3. Хоуп, Дж. *Бюджетирование, каким мы его не знаем. Управление за рамками бюджетов [Текст] / Дж. Хоуп, Р. Фрейзер ; пер. с англ. Р. Кащеев. — М. : ООО «Вершина», 2005. — 256 с.*
4. Никитина, Е. Б. *Управление затратами и контроллинг [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Е. Б. Никитина, С. Л. Жуковская ; Перм. гос. нац. исслед. ун-т. — Пермь, 2019. — 129 с. — Режим доступа: <http://www.psu.ru/files/docs/science/books/uchebnie-posobiya/upravlenie-zatratami-i-kontrolling.pdf>. — Загл. с экрана.*
5. Козаченко, А. В. *Управление крупным предприятием [Текст] / А. Козаченко, А. Лященко, И. Ладько. — К. : Либра, 2016. — 384 с.*
6. Лебедев, В. Г. *Управление затратами на предприятии [Текст] / В. Г. Лебедев, Т. Г. Дроздова, В. П. Кустарев. — СПб. : Питер, 2017. — 592 с.*
7. *Словарь бизнес-терминов [Электронный ресурс]. — Режим доступа: www.klerk.ru/slovar/bus/.*

© Лисовая Н. В.

Рекомендовано к печати д.э.н., проф. каф. ЭУ ДонГТИ Коваленко Н. В., к.э.н., доц. каф. менеджмента ЛГУ им. В. ДАЛЯ Кобзевой Е. В.

Статья поступила в редакцию 16.03.2021.

Lisovaia N. V. (*DonSTI, Alchevsk, LPR, kolledzh_pravo@mail.ru*)

THEORETICAL ASPECTS OF CHOICE AND JUSTIFICATION OF THE COKING PLANT MANAGEMENT TOOL

The article presents the management tools of the coking plant that allow to take into account its technological, organizational and industry features. The management tools grouped by various attributes are analyzed. The assessment of the process of budgeting for the CP as a tool for managing an enterprise — a division of a vertically integrated structure with the help of budgets in order to achieve a set level of costs and financial stability of the enterprise is given.

Key words: *management tool, coking plant, budgeting, controlling, key performance indicators, goal management tools.*