

УДК 334.716(043.3)

**РОЗВИТОК МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ У СКЛАДІ ХОЛДИНГІВ**

**Колосок В. М.**, д.е.н., доцент, професор кафедри «Економіки підприємств» ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м.Маріуполь

**Дроботіна К. М.**, аспірант, асистент кафедри «Економіки підприємств» ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м.Маріуполь

**Колосок В. М., Дроботіна К. М. Розвиток методичних підходів до визначення ефективності діяльності промислових підприємств у складі холдингів.**

У статті розглянуті проблеми впровадження системи ключових показників ефективності в процесі бюджетування великих промислових підприємств. У зв'язку з тим, що вітчизняні промислові підприємства гірничо-металургійного комплексу (ГМК) на сьогоднішній день практично завершили процеси інтеграції до великих холдингових структур, це докорінним чином змінило методи економіки та управління вітчизняними підприємствами. Так, використання у холдингових структурах специфічних механізмів управління грошовими потоками, трансфертного ціноутворення, виокремлення та диференціювання центрів фінансової відповідальності, призвели до сутнісного перерозподілу прав власності щодо фінансових результатів діяльності учасників холдингової структури. У фінансовій структурі холдингу промислове підприємство набуває статусу центру витрат, який за своїм функціональним призначенням у структурі холдингу позбавлений компетенції генерування прибутку. Функція акумулювання прибутку холдингової структури зосереджується на рівні керуючої компанії, залишаючи за виробничими активами лише функцію контролю витрат. Таким чином, результативні показники ефективності діяльності холдингу більше не можуть використовуватись у якості підсумкових для його виробничих активів – промислових підприємств. Тому традиційні підходи до оцінки ефективності діяльності для виробничих активів холдингу потребують розвитку та вдосконалення. В статті розроблено систему ключових показників для всіх структурних елементів великих промислових підприємств.

**Колосок В. М., Дроботіна Е. Н. Развитие методических подходов к определению эффективности деятельности промышленных предприятий в составе холдингов.**

В статье рассмотрены проблемы внедрения системы ключевых показателей эффективности в процесс бюджетирования крупных промышленных предприятий. В связи с тем, что отечественные промышленные предприятия горно-металлургического комплекса на сегодняшний день практически завершили процессы интеграции в состав крупных холдинговых структур, это коренным образом изменило методы экономики и управления отечественными предприятиями. Так, использование в холдинговых структурах специфических механизмов управления денежными потоками, трансфертного ценообразования, выделение и дифференцирование центров финансовой ответственности, привели к существенному перераспределению прав собственности относительно финансовых результатов деятельности участников холдинговой структуры. В финансовой структуре холдинга промышленное предприятие приобретает статус центра затрат, который по своему функциональному назначению в структуре холдинга лишен компетенции генерирования прибыли. Функция аккумуляции прибыли холдинговой структуры сосредотачивается на уровне управляющей компании, оставляя за производственными активами только функцию контроля затрат. Таким образом, результативные показатели эффективности деятельности холдинга больше не могут использоваться в качестве итоговых для его производственных активов - промышленных предприятий. Поэтому традиционные подходы к оценке эффективности деятельности для производственных активов холдинга требуют развития и совершенствования. В статье разработана система ключевых показателей для всех структурных элементов крупных промышленных предприятий.

**Kolosok V., Drobotina K. The development of methodological approaches to the determination of the effectiveness of industrial enterprises in the holdings.**

The article deals with problems of implementation of key performance indicators in the budgeting process of large industrial enterprises. Due to the fact that the domestic industries of mining and metallurgical complex to date have nearly completed the process of integration of the major holding companies, it radically changed the methods of economics and management of domestic enterprises. Thus, the use of holding structures of specific mechanisms of cash management, transfer pricing, selection and differentiation of financial responsibility centers have led to substance redistribution of property rights in relation to the financial performance of the participants of the holding structure. In the financial structure of the industrial holding company acquires the status of a cost center, which by their function in the holding structure devoid of competence generate profits. Function accumulation of profit holding company structure focuses on the level of the management of the company, leaving behind only the productive assets function cost control. Thus, effective performance indicators of the holding can no longer be used as a summary of its production assets of industrial enterprises. Therefore, traditional approaches to performance

evaluation for the production assets of the holding call for the development and improvement. The paper developed a system of key performance indicators for all the structural elements of large industrial enterprises.

**Постановка проблеми.** Для багатьох крупних промислових підприємств зі складною структурою виробництва та управління характерна проблема координації дій виробничих активів з глобальними цілями організації. Крім того, важливим завданням для забезпечення розвитку промислових підприємств холдингового типу постає ризик недостатнього обміну інформацією між керуючими структурами холдингу і виробничими активами, обумовлений складною інформаційною перевантаженістю системи керівництва, що не дає можливості адекватно оцінювати інформацію і, як наслідок, робить неможливим контроль за виконанням стратегічних завдань виробничими активами. В таких умовах керівництву компанії необхідний інструментарій, який дозволив би наповнити процес ухвалення рішення адекватною і достатньою інформацією. Таким інструментом є система бюджетування, що набула широкого поширення в практиці управління західних компаній.

**Виклад основного матеріалу.** Вибудовування груп в ефективні інтегровані виробничі структури шляхом впорядкування придбаних активів обумовлює сьогоднішню зацікавленість гірничо-металургійних холдингів у сучасних управлінських технологіях. Серед різноманіття управлінських технологій система бюджетування забезпечує чітко скоординовану роботу всіх підрозділів інтегрованої структури, обмін інформації між елементами різних рівнів ієрархії холдингу, розподіл ресурсів всередині структури, сприяє її прозорості для акціонерів та інвесторів [1,2].

Пропонована модель бюджетного процесу виробничого активу гірничо-металургійного холдингу, яка враховує складність формування інтегрованого холдингу, необхідність організації виробничих процесів у формі дивізіональних структур, та забезпечення стратегічного і оперативного планування відповідними інструментами, технологіями та системами даних управління, приведена на рис. 1.

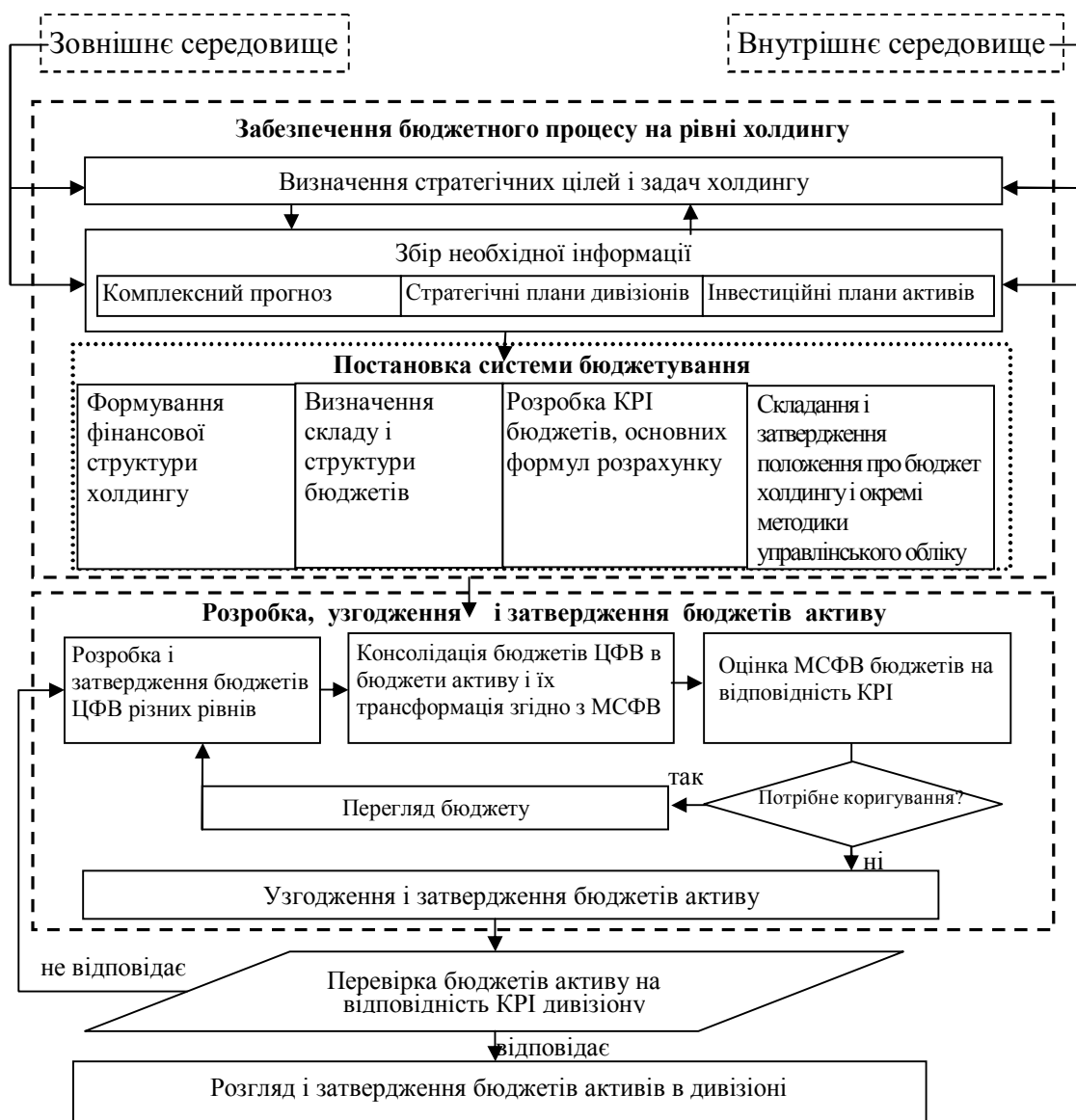


Рис. 1. Модель бюджетного процесу виробничого активу гірничо-металургійного холдингу

Забезпечення бюджетного процесу виробничого активу визначається на рівні гірничо-металургійного холдингу. Стратегічний департамент холдингу надає в планово-бюджетний відділ необхідні стратегічні і операційні дані: комплексний прогноз гірничо-металургійного ринку; стратегічні плани дивізіонів; інвестиційні плани активів, а також затверджує систему ключових показників ефективності (KPI) оцінки і діяльності структурних елементів холдингу, що сприяє координації дій і задач виробничих активів зі стратегічними цілями і задачами гірничо-металургійного холдингу [1,2,3]. Постановка системи бюджетування в холдингу включає в себе формування фінансової структури, визначення складу і структури бюджетів, розробку основних формул розрахунку і KPI бюджетів, складання і затвердження положення про бюджет холдингу і окремі методики управлінського обліку.

Процес підготовки бюджету виробничого активу гірничо-металургійного холдингу включає в себе послідовний процес визначення цільових бюджетних показників, підготовку, узгодження і затвердження бюджетів центрів фінансової відповідальності, консолідацію їх до бюджетів активу і трансформацію згідно з міжнародними стандартами фінансової відповідальності, узгодження і затвердження бюджетів активу бюджетним комітетом та генеральним директором, розгляд і затвердження в дивізіоні. Важливою складовою затвердження бюджетів виробничих активів на рівні дивізіону є їх перевірка на відповідність встановленим KPI. У разі невідповідності вимогам дивізіону бюджети активів переглядаються і коригуються, у іншому випадку бюджети затверджуються і підлягають виконанню.

Розробка ключових показників ефективності (Key Performance Indicators) бюджетів займає вагомe місце в моделі бюджетного процесу холдингової структури. Завдання системи KPI полягає в переведенні стратегії гірничо-металургійного холдингу в комплексний набір показників діяльності його структурних елементів, що визначає основні параметри системи вимірювання і управління [4]. Формулюючи очікувані результати, стратегічний департамент гірничо-металургійного холдингу спільно з планово-бюджетним відділом ставлять мету і створюють умови для її реалізації на всіх рівнях управління – холдинг, дивізіон, актив. У зв'язку із тим, що вітчизняні виробничі підприємства ГМК на сьогоднішній день практично завершило процеси інтеграції до великих холдингових структур, це докорінним чином змінило методи економіки та управління вітчизняними підприємствами у металургії. Так, використання у холдингових структурах специфічних механізмів управління грошовими потоками, трансфертного ціноутворення, виокремлення диференційованих центрів фінансової відповідальності призвело до сутнісного перерозподілу прав власності щодо фінансових результатів діяльності учасників холдингової структури. У фінансовій структурі холдингу промислове підприємство набуває статусу центру витрат, який за своїм функціональним статусом не має можливості генерувати прибуток. Результати аналізу динаміки показників дохідності та прибутковості інтегрованих вітчизняних промислових підприємств і їх материнського холдингу [5,6] доводять, що фінансові результати виробничих підприємств холдингу значно нижчі за фінансові результати дивізіонів та холдингу. Це підтверджує той факт, що результативні фінансові показники діяльності вітчизняних холдингів не є акумулятивною величиною, а утворюється за допомогою специфічних механізмів трансфертного ціноутворення. Функція акумулювання прибутку холдингової структури зосереджується на рівні керуючої компанії, залишаючи за виробничими активами лише функцію контролю витрат. Таким чином, результативні показники ефективності діяльності холдингу більше не можуть використовуватися у якості оцінювальних для його виробничих активів – промислових підприємств. Тому традиційні підходи до оцінки ефективності діяльності на рівні виробничих активів холдингу потребують розвитку.

В статті представлено розроблену систему ключових показників (табл. 1) ефективності діяльності українського гірничо-металургійного холдингу для всіх рівнів ієрархічної структури – холдингу, дивізіон та активи. Зважаючи на нагальну необхідність інноваційного та екологічного розвитку вітчизняних підприємств ГМК, у представленій системі запропоновано додавання до стандартного набору стратегічних напрямів (фінанси, клієнти, бізнес-процеси, та персонал) блоків інновацій та екологічної безпеки.

Верхній рівень системи уособлює собою відображення загальної (генеральної) місії холдингу, та її KPI, що затверджуються у відповідному стратегічному плані холдингу. Очікувана стратегічна позиція українських металургійних виробників – це стати провідним інтегрованим виробником сталі в Європі, стійке зростання і прибутковість, незалежні від фази економічних циклів, та забезпечення інвесторам холдингу доходи від інвестицій вищі за середні галузеві показники.

Виходячи з стратегічної позиції холдингу формується другий рівень оціночної системи – показники оцінки стратегічних цілей і задач дивізіонів. Цільові значення до них встановлюються на основі затвердженого стратегічного плану холдингу. Нижній рівень - показники ефективності діяльності виробничих активів холдингу – відображає цілі і задачі виробничих підприємств, які реалізують заходи для виконання стратегії холдингу.

Запропонована система оціночних показників апробована на прикладі забезпечення оцінки стратегії холдингу «Метінвест». Для розглянутого холдингу стратегія полягає у орієнтації на такі стратегічні цілі:

зміцнити позиції на стратегічних ринках і забезпечити постійне збільшення частки ринку в результаті підвищення якості продукції, зростання виробництва продукції з високим маржинальним доходом;

оптимізувати бізнес-процеси, забезпечити стійку конкурентну перевагу в виробництві сталі шляхом підвищення якості продукції, удосконалення виробничого процесу, зміцненням самозабезпеченості

сировинними ресурсами; побудувати ефективну систему управління персоналом, прагнути відповідності цілей співробітників із цілями холдингу шляхом розвитку корпоративної культури, забезпечення навчання і розвитку персоналу, удосконалення системи мотивації і винагороди, удосконалення соціального захисту; постійний розвиток компанії, виробництво продукції, за яку покупець готовий платити додаткову ціну шляхом розвитку системи створення і впровадження інновацій; зниження і запобігання екологічного збитку навколишнього середовища, дотримання екологічних стандартів [7].

Таблиця 1 - Система ключових показників ефективності діяльності українського гірничо-металургійного холдингу

Стратегічні перспективи	ФІНАНСИ	КЛІЄНТИ	БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ	ПЕРСОНАЛ	ІННОВАЦІЇ	ЕКОЛОГІЧНА БЕЗПЕКА
Стратегічні цілі холдингу	Збільшувати прибуток, скорочувати витрати	Зміцнити позиції на стратегічних ринках, збільшувати долю ринку	Оптимізувати бізнес-процеси, забезпечити стійку конкурентну перевагу в виробництві сталі	Побудувати ефективну систему управління персоналом, прагнути відповідності цілей співробітників із цілями холдинга	Виробляти продукцію, за яку покупець готовий платити додаткову ціну	Зниження і запобігання екологічного збитку навколишньому середовищу
Ключові чинники успіху	Збільшення прибутку, скорочення витрат, створення додаткової вартості компанії	Створити структуру, орієнтовану на клієнта. Розуміння споживчих запитів, повисити ступінь задоволеності клієнтів	Підвищення якості продукції, удосконалення виробничого процесу, зміцненням самозабезпеченості сировинними ресурсами	Розвиток корпоративної культури, навчання і розвиток персоналу, удосконалення системи мотивації і винагороди, удосконалення соціального захисту	Розвинена система створення і впровадження інновацій	Розширення екологічних зобов'язань; управління екологічними ризиками; моніторинг впливу операційної діяльності на навколишнє середовище; раціональність у використанні природних, сировинних та енергетичних ресурсів;
Ключові показники ефективності холдингу	EVA, ROS, ROA, ROIC, EBITDA, маржинальний прибуток	Число нових клієнтів, доля ринку, індекс задоволеності клієнтів, поставка продукції у строк	Число рекламаций, число повернень товару, претензій по гарантіях і звернень по гарантійному ремонту	Доля прибутку, що витрачається на соціальний розвиток,	Доля нової продукції в загальному обсязі у натуральному у виразі, доля прибутку від нової продукції в загальному обсязі прибутку	Екологічні інвестиції впровадження передових технологій, спрямованих на чисту і безпечну роботу компанії
	Доля ресурсних витрат в структурі собівартості продукції, динаміка питомих показників	Постійна наявність товару	Доля браку, тривалість переналадки обладнання, число позицій в асортименті, тривалість виробничого циклу, продуктивність виробничого циклу	Продуктивність праці, плінність кадрів, індекс задоволеності персоналу, частота виробничого травматизму, коефіцієнт умов праці, показник доданої вартості на одного працівника	Капітальні вкладення в інновації на тонну продукції, показники ефективності капітальних вкладень, період повернення вкладень	Екологічні інвестиції на тонну виробленої продукції

В результаті побудови системи ключових показників ефективності для всіх рівнів холдингової структури, підтверджується, що результативні показники холдингу не можуть застосовуватися для його виробничих активів. Так, для рівня холдингу для оцінки фінансової ефективності діяльності застосовують показники рентабельності продажів (ROS), рентабельності активів (ROA), коефіцієнт рентабельності інвестованого капіталу (ROIC), економічна додана вартість (EVA), маржинального прибутку. У той же час фінансову ефективність діяльності виробничих підприємств холдингу пропонується оцінювати за показниками долі ресурсних витрат в структурі собівартості продукції, динаміки питомих показників витрат, доданої вартості.

#### **Висновки:**

1. Керівництву великих промислових підприємств зі складною структурою виробництва необхідно шукати сучасні управлінські інструменти та технології, здатні нівелювати ряд проблем щодо координації дій виробничих активів з глобальними цілями організації, а також недостатній обмін інформацією між керівництвом і виробничими активами. Серед різноманіття управлінських технологій система бюджетування забезпечує чітко скоординовану роботу всіх підрозділів інтегрованої структури, яка базується на відповідності основних формул розрахунку бюджетів до KPI. Отримання очікуваних результатів стратегії холдингу повинне забезпечуватись створенням адекватної системи контролю та оцінки результатів реалізації на всіх рівнях управління – холдинг, дивізіон, актив.

2. Вітчизняні виробничі підприємства ГМК на сьогоднішній день практично повністю інтегровані до великих холдингових структур, що докорінним чином змінює методи економіки та управління вітчизняними підприємствами. Так, використання у холдингових структурах специфічних механізмів управління грошовими потоками, трансфертного ціноутворення, виокремлення диференційованих центрів фінансової відповідальності призвело до сутнісного перерозподілу прав власності щодо фінансових результатів діяльності учасників холдингової структури. На практиці це означає, що власником фінансових результатів та чистого прибутку від діяльності всієї холдингової структури є керуюча компанія, виробничі підприємства та підрозділи холдингу, як центри витрат, втрачають права на отримання фінансових результатів, тому мають низькі або негативні показники прибутку та рентабельності. Це підтверджує неможливість їх застосування для оцінки ефективності діяльності виробничих активів холдингу.

3. В статті представлено розроблену систему ключових показників ефективності діяльності українського гірничо-металургійного холдингу для всіх рівнів його ієрархічної структури управління, в якій пропонується система оціночних показників для кожної стратегічної цілі та перспективи гірничо-металургійного холдингу, окремо для холдингу, дивізіону та активу.

#### **Список використаних джерел:**

1. Колосок В.М. Бюджетування як інструмент стратегічного управління підприємствами металургійного холдингу / В.М. Колосок, М.В. Верескун, К.М. Дроботіна // Економіка України. – 2012. – № 6(607). – С. 30-39.
2. Колосок В.М. Методологія розвитку стратегічного управління великих промислових підприємств: моногр. / В.М. Колосок. - Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2012. – 247 с.
3. Колосок В.М. Модель бюджетування в структурних подразделениях металлургического холдинга / В.М. Колосок, Е.Н. Дроботина // Развитие Украины в XXI столетии: XI міжнар. наук.-практ. интернет конф. – Тернопіль: «ТНЕУ», 2011. – С.143-146.
4. Ольве, Нильс-Горан, Рой, Жан, Веттер, Магнус. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: Пер. с англ.– М. : Издательский дом «Вильямс», 2004.– 304 с.
5. Колосок В.М. Порівняння ефективності діяльності підприємств гірничо-металургійних корпоративних структур України / В.М. Колосок, М.В. Верескун, К.М. Дроботіна, Ю.С. Угровата // Схід. – 2012.–№1(115) – С.43-49.
6. Колосок В.М. Аналіз впливу трансфертного ціноутворення підприємств гірничо-металургійних холдингів на надходження до державного бюджету України / В.М. Колосок, Ю.С. Угровата // Схід. – 2013.– №4(124) – С.19-24.
7. Офіційний сайт компанії «Метінвест» [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.metinvestholding.com/>
8. Колосок В.М. Механізм фінансового забезпечення стратегічного управління в великих інтегрованих підприємствах / В.М. Колосок, К.М. Дроботіна, Ю.С. Угровата // «Стратегія інноваційного розвитку економіки: бізнес, наука, освіта»: IV міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 11-14 квітня 2012 р. - Харків: ДВНЗ НТУ «ХП», 2012. – С. 317-319.

**Ключові слова:** бюджетування, ключові показники ефективності, гірничо-металургійний холдинг.

**Ключевые слова:** бюджетирование, ключевые показатели эффективности, горно-металлургический холдинг.

**Keywords:** budgeting, key performance indicators, mining and metallurgical holding.