

V. Kovalyov, O. Atayeva, V. Frolov

THE ROLE OF THE NORMALIZATION OF LABOR IN EVALUATION OF HUMAN CAPITAL IN THE STRUCTURE OF LABOR BUILDING

The article is devoted to problems of improving the methodology for assessing human capital and labor potential of using scientific methods of work measurement.

Key words: Human capital, labor potential, labor standards, wages, cost accounting.

© В. Ковальов, О. Атаєва, В. Фролов
Надійшла до редакції 17.02.2012

УДК 33:658;351.823

**БЮДЖЕТУВАННЯ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ
ГІРНИЧО-МЕТАЛУРГІЙНОГО ХОЛДИНГУ****ВАЛЕРІЯ КОЛОСОК,**

*кандидат економічних наук, доцент, докторант кафедри економіки підприємств
Приазовського державного технічного університету, м. Маріуполь*

Метою статті є вдосконалення організаційно-методичних аспектів бюджетування гірничо-металургійного холдингу для забезпечення стратегічного управління металургійними підприємствами, що входять до складу транснаціональних груп. Зокрема викладено організаційно-методичний підхід до бюджетування металургійних підприємств, який включає структуру інтеграції корпоративно пов'язаних активів у транснаціональній групі, модель бюджетного процесу холдингу та модель утворення узагальнюючих бюджетів на рівні активу металургійного холдингу. Визначено спосіб бюджетування в інтегрованих групах, обґрунтовано основні завдання на рівні холдингу та на рівні його структурних підрозділів, окреслено перспективу застосування бюджетування як фінансового інструменту стратегічного управління.

Ключові слова: гірничо-металургійний холдинг, бюджетування, стратегічне управління, корпоративні активи.

Постановка проблеми. Корпоративно інтегрована форма організації бізнесу відома давно й досить добре вивчена. Вона забезпечує цілий ряд конкурентних переваг, що дозволяють ефективно розвивати й розширювати бізнес. Саме тому корпоративна форма організації бізнес-процесів на сьогодні є основною в ринковій економіці як розвинених країн, так і тих, що розвиваються. Великі розміри нових корпоративних об'єднань у гірничо-металургійному комплексі (ГМК) України - надгалузевих, а часто й наднаціональних груп - породжують нову проблему - проблему ефективності управління [1-3, 6]. Утворені великі й надвеликі корпоративні об'єднання мають більше шансів забезпечити необхідний рівень конкурентоспроможності й вистояти в конкурентній боротьбі. Однак поряд із можливостями, які надає корпоративна форма організації бізнес-процесів, недостатньо ефективна організація управління в нових бізнес-структурах здатна нівелювати всі переваги і, всупереч очікуванням, привести не до зростання, а до різкого зниження конкурентоспроможності. При зростанні масштабів бізнесу структура його управління багаторазово ускладнюється, і для його успішного розвитку та

забезпечення конкурентоспроможності вже не окремих бізнес-одиниць, а всієї групи вирішальне значення має ефективність системи управління. Тому ефективність функціонування системи управління стає ключовим фактором конкурентоспроможності корпоративних груп [1, 9, 10].

Стан вивчення проблеми: дослідження і публікації. Питання створення інтегрованих структур та їх управління розглядаються в роботах Е. Азроянца, С. Батчикової, Р. Горбунова, В. Куликова, Н. Мільчакова, А. Ніколаєва, Ю. Петрова, І. Стародубровської, А. Турчака, Ю. Якутіна та ін. Істотний внесок у розвиток теорії та практики організації управління складними структурами зробили зарубіжні економісти Г. Андерсон, Р. Брейлі, Е. Джонс, Д. Ірвін, Т. Карлін, С. Майерс, Ш. Міллз, Б. Нідлз, Дж. Сігел, зокрема російські вчені Є. А. Ананькіна, І. А. Баєв, І. Т. Балабанов, І. А. Бланк, О. В. Бикова, І. М. Волков, Н. Г. Данілочкіна, А. М. Кармінський, Ю. Б. Пронін, В. М. Семенов, О. С. Стоянова, С. А. Терехова та ін.

Проте на сьогодні недостатньо вивченими є питання організації ефективного економічного управління групою активів, що відрізняються за галузе-

№ 2 (116) березень-квітень 2012 р.

вими, масштабними, резидентськими ознаками, однак повинні реалізовувати єдиний план для забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності кінцевої продукції. Однією з головних задач вертикально інтегрованих корпоративних структур є створення ефективної системи управління, що дозволяє швидко приймати правильні рішення.

Основою системи економічного управління в групах корпоративно пов'язаних активів є бюджетування [3, 6, 7], що реалізовується на принципах цільової орієнтації та координації всіх господарських подій структурних підрозділів корпоративної групи, контролю за рівнем ризиків, а також забезпечення гнучкості у функціонуванні.

Істотний внесок у розвиток теорії й практики бюджетування зробили такі зарубіжні вчені, як Р. Брейлі, Е. Джонс, К. Друрі, Д. Ірвін, Т. Карлін, С. Майерс, Дж. Сігел, Д. Хоуп, Д. Шим та ін., а також вітчизняні дослідники В. М. Аньшин, О. М. Волкова, О. Д. Каверіна, В. В. Ковальов, Є. Н. Логачова, А. М. Поддєрьогін, В. Н. Самочкін, О. С. Стоянова, А. Д. Шермет та ін. Разом із тим, потребують подальшого вивчення питання організації управління фінансовими потоками різнорідних промислових активів, які повинні реалізовувати стратегічні плани однієї групи. Обґрунтування стратегічних рішень на рівні холдингу потребує системного отримання достовірної інформації, задля чого необхідне впровадження системи бюджетування в активах (підприємствах), що є його структурними підрозділами.

Метою дослідження є вдосконалення організаційно-методичних аспектів бюджетування гірничо-металургійного холдингу для забезпечення стратегічного управління металургійними підприємствами, що входять до складу транснаціональних груп.

Виклад основного матеріалу. Обґрунтування стратегічних рішень на рівні холдингу потребує системного отримання достовірної інформації, задля чого необхідне впровадження системи бюджетування в активах (підприємствах), що є його структурними підрозділами [4, 7, 8].

Бюджетування як інструмент економічного управління забезпечує можливість оперативного й стратегічного планування діяльності холдингу в цілому та його структур, найкращий шлях досягнення поставленої стратегічної мети. В умовах діяльності великих корпоративних структур бюджетування слід розглядати з трьох позицій:

- як процес трансформації стратегічних планів діяльності компанії в річні фінансово-економічні показники доходів і витрат, платежів та надходжень;
- як інструмент контролю відповідальності лінійних керівників за витрати на досягнення поставлених цілей та отримані результати;
- як технологію інформаційно-аналітичної підтримки управління, призначену для підвищення економічної обґрунтованості прийнятих стратегічних рішень.

В умовах ринкової економіки управління фінансово-господарською діяльністю підприємства здійснюється на основі бюджетного планування (бюджетування), включаючи розробку бюджету підприємства, який являє собою комплексний і збалансований план його діяльності на певний період в грошовому вираженні. Бюджет підприємства служить основним економічним регулятором відносин між структурними підрозділами підприємства та підприємства із зовнішнім середовищем. Але якщо методологія бюджетування підприємства досить відома, то бюджетування структурних підрозділів

великого промислового підприємства (холдингу) потребує вирішення ряду організаційно-методичних проблем [4, 5, 7, 10].

Особливості бюджетування структурних підрозділів багато в чому визначаються організаційною структурою підприємства. До входження до складу вертикально інтегрованих структур для більшості вітчизняних металургійних підприємств характерним був лінійно-функціональний тип структури управління. У цьому випадку в процесах бюджетування діяльності структурних підрозділів [5, 10] виникали труднощі, пов'язані з багатостадійністю виробничого процесу: металургійна продукція передається з одного цеху в наступний за її виробничою собівартістю. Однак центрами прибутку були цехи, що випускають товарну продукцію. Структурні підрозділи підприємства, що є центрами витрат, не генерували фінансових потоків і не розглядалися як центри фінансового обліку [4, 5]. Після входження металургійного підприємства до складу групи, змінюється й тип структури управління, яка суттєво відбивається на порядку та методах його бюджетування.

Аналіз систем управління показав, що сьогодні найбільш ефективною формою організації системи управління в інтегрованих корпоративних групах є дивізійна структура, у якій чітко розділене управління окремими продуктами та окремими функціями. Ключовими фігурами в управлінні організаціями з дивізійною структурою стають топ-менеджери, що очолюють виробничі підрозділи. Поява таких структур обумовлена різким збільшенням розмірів підприємств, диверсифікованістю їхньої діяльності (багатопрофільністю), ускладненням технологічних процесів в умовах динамічного оточення.

Український металургійний холдинг із замкнутим технологічним циклом природно поділяється на три дивізіони: гірничорудний, коксовугільний, дивізіон готової продукції. Активи гірничорудного дивізіону групи виробляють різні види залізорудної сировини для металургійного виробництва, повністю забезпечують сировиною металургійні активи групи, а також постачають свою продукцію на інші українські та зарубіжні металургійні комбінати. Коксовугільний дивізіон об'єднує вугледобувні, збагачувальні й коксохімічні підприємства групи. Завдання активів цього дивізіону - повністю покрити потреби металургійних активів групи в доменному коксі. Дивізіон готової продукції об'єднує металургійні комбінати зі сталеплавильними й прокатними потужностями, міні-заводи з виробництва готової металургійної продукції, а також компанії, що забезпечують продаж і постачання продукції корпоративної групи споживачам. Дивізіон готової продукції відповідає за виробництво широкого асортименту готової металургійної продукції, напівфабрикатів, супутньої продукції, які призначені для продажу кінцевим споживачам і для забезпечення виробничих процесів інших активів холдингу та / або групи як в Україні, так і за її межами.

У загальному випадку можна виділити п'ять етапів впровадження системи бюджетування в організації. Мета першого етапу полягає в розробці моделі структури, що дозволяє встановити відповідальність за виконання бюджетів і контролювати джерела виникнення доходів і витрат.

На другому етапі визначається основна логічна схема формування зведеного бюджету підприємства. Під час здійснення третього етапу повинна бути сформована обліково-фінансова політика організації,

тобто правила ведення й консолідації бухгалтерського, виробничого й оперативного обліку відповідно до обмежень, прийнятих при складанні та контролі (моніторингу) виконання бюджетів.

Четвертий етап присвячений розробці регламенту планування, що визначає та закріплює процедури планування, моніторингу та аналізу причин невиконання бюджетів, а також поточного корегування бюджетів.

П'ятий етап (власне саме впровадження системи бюджетування) містить у собі роботи зі складання операційного та фінансового бюджетів на планований період, проведення сценарного аналізу, корегування системи бюджетування за результатами аналізу її відповідності до потреб.

Остаточне затвердження всіх параметрів бюджету в усіх розглянутих підходах залишається за вищим керівництвом підприємства.

Бюджетування діяльності підприємства реалізується на основі розроблених заходів, положень та управлінських діянь і включає в себе: сукупність взаємопов'язаних форм планування та звітності, у яких з обґрунтованим ступенем деталізації показників відображено плановану діяльність як окремих центрів фінансової відповідальності (ЦФВ), так і всього підприємства; управлінські дії в центрах фінансової відповідальності, орієнтовані на мінімізацію відхилень від бюджету з урахуванням змін зовнішнього середовища; звітність ЦФВ, що дозволяє оперативно, з певним часовим інтервалом, аналізувати й контролювати виконання бюджетів окремими ЦФВ і досягнення запланованих фінансових результатів підприємством у цілому.

"Наріжним каменем" бюджетування є бюджет, тому доцільно навести характеристику цієї категорії як складової методології системи механізмів бюджетування. Бюджети можуть бути складені як для підприємства в цілому, так і для його підрозділів.

Зведений (основний) бюджет - це скоординований за всіма підрозділами й функціями план роботи підприємства в цілому, який об'єднує блоки окремих бюджетів і характеризує інформаційний потік для прийняття й контролю управлінських рішень в області фінансового планування. У цьому бюджеті в кількісному вираженні розраховуються майбутній прибуток, грошові потоки і плани підтримки. Основний бюджет віддзеркалює численні варіанти й рішення про майбутнє підприємства та забезпечує як оперативне, так і фінансове управління.

Розрахунки, що здійснюються в процесі формування бюджету підприємства, дозволяють у повному обсязі і своєчасно визначити необхідну суму коштів на реалізацію прийнятих рішень, а також джерела надходження цих коштів (власні, кредитні, кошти інвестора тощо).

Функції бюджету змінюються залежно від того, у якій фазі формування й реалізації він перебуває. На початку звітного періоду бюджет являє собою план продажів, витрат та інших фінансових операцій у наступному періоді. Наприкінці він відіграє роль вимірника, що дозволяє порівнювати отримані результати з плановими показниками й корегувати подальшу діяльність.

Загальноприйнята методологічна систематизація бюджетів на три умовні групи - дві основні й одну додаткову.

Перша група - це фінансові або основні бюджети. Фінансовими їх називають тому, що вони складаються у вартісних (грошових) показниках, а ос-

новними, оскільки кожен із них описує весь спектр фінансово-грошових відносин підприємства в цілому, але з різних сторін. Для повноцінного бюджетування необхідна наявність трьох фінансових бюджетів: бюджет доходів і витрат (БДВ), бюджет руху грошових коштів (БРГК) і бюджет активів і пасивів (бюджет за формою балансового листка, ББЛ).

Друга група - це операційні бюджети. На відміну від першої групи, ці бюджети спираються на натуральні або натурально-вартісні показники діяльності підприємства. Їх склад і послідовність цілком і повністю визначаються логікою бізнес-процесів і можуть бути унікальними для окремого підприємства. Як правило, за кожним окремим структурним (функціональним) підрозділом підприємства закріплюється свій операційний бюджет. У дефініціях бюджетування такий структурний підрозділ називається центром фінансової відповідальності (ЦФВ). Оскільки на більшості вітчизняних підприємств бюджетування було впроваджене після їх створення, то збіг "кордонів" підрозділів, відділів, цехів, служб тощо з ЦФВ не є обов'язковим. У рамках однієї "колишньої" організаційної структури може існувати більше одного ЦФВ, а самий ЦФВ, у свою чергу, може виходити за межі підрозділу. Загальноувживаними операційними бюджетами є бюджет продажів (закріплюється за відділом продажу або збуту), бюджет постачання або комплектації (відділ постачання або комплектації), бюджет виробництва, який може дробитися й розкладатися відповідно до логіки виробничого процесу та номенклатури виробленої продукції (закріплюється за відповідним виробничим підрозділом). Оскільки для більшості підприємств в умовах ринкової економіки головним обмежувальним чинником є місткість ринку, то стартовим операційним бюджетом для них виступає бюджет продажів. Однак якщо визначальний обмежувальний фактор є іншим, то відповідно зміняться стартовий бюджет і вся логічна послідовність побудови зведеного бюджету підприємства.

Остання (додаткова) група включає бюджет податкових платежів, інвестиційний бюджет, бюджети виплат дивідендів власникам і відсотків кредиторам, бюджет погашення наявних заборгованостей тощо. Деякі дослідники розбивають цю групу на дві: допоміжні й додаткові бюджети.

Як було зазначено вище, для України актуальною проблемою впровадження (постановки) бюджетування на вже функціонуючих підприємствах - на відміну від розвинених економік, де більшість середніх і великих господарюючих суб'єктів давно працюють у режимі цієї технології, нові підприємства спочатку плануються й організовуються з урахуванням її майбутнього застосування. Постановка бюджетування - сама по собі серйозний напрямок дослідження і залежить від багатьох істотних елементів системи, у першу чергу, від особливостей та поточного стану підприємства, ресурсів, очікувань тощо.

За дивізіональної структури управління велику кількість фінансових потоків відносно автономних структурних підрозділів корпоративної групи (далі - Група) стає можливим урахувати тільки за уніфікованими розділами фінансової звітності з наступним підсумовуванням і визначенням зведених (консолідованих) бюджетів [6, 7, 11]. Запропонована узагальнена структура інтеграції корпоративно пов'язаних активів у Групі (рис. 1) необхідна для врахування впливу рівнів управління та ієрархічної підпорядкованості суб'єктів дивізіонів і холдингів, і

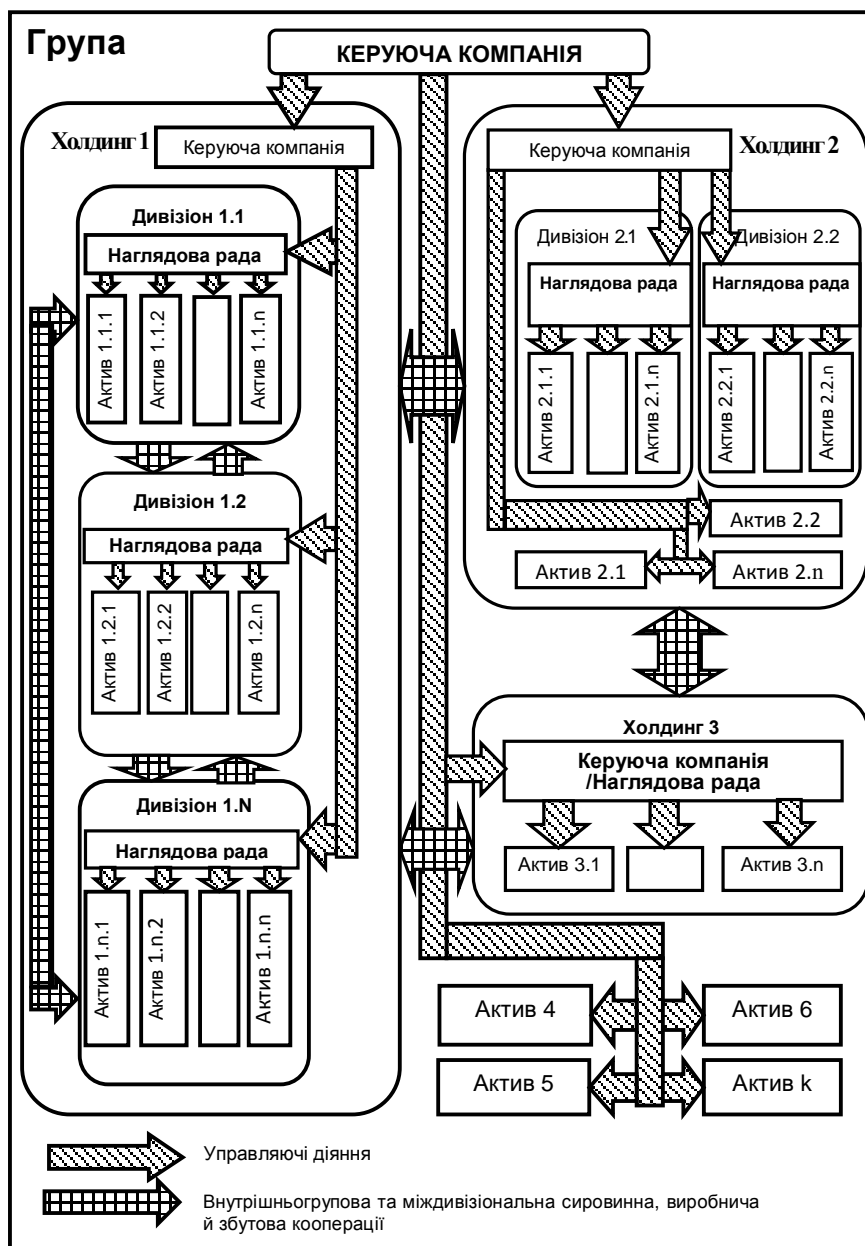


Рис. 1. Схема узагальненої моделі організаційної структури управління в групі.

виступає одним з елементів організаційно-методичного підходу до бюджетування структурних підрозділів Групи.

Розвиток методології бюджетування металургійних підприємств, що входять до складу Груп, полягає в розробці комплексної моделі бюджетного процесу, що охоплює 3 рівні ієрархії (актив - дивізіон - холдинг) корпоративної групи й забезпечує інтегрованість складання оперативних і стратегічних планів і бюджетів, поточний контроль за виконанням прийнятих бюджетів та облік виникаючих відхилень. Порядок системи бюджетування визначається виробничо-господарською структурою групи й характеризується такими параметрами:

- наявність двох чітко виражених контурів управління: виробничого й адміністративно-господарського;

- значною кількістю структурних підрозділів різних рівнів управління (ієрархії);

- наявністю великої кількості допоміжних процесів і значною часткою ресурсів, зайнятих у цих допоміжних процесах.

У загальному випадку бюджет структурного підрозділу групи являє собою скоординований план, що охоплює всі сторони діяльності підрозділу у вигляді пов'язаних між собою фінансових і натуральних показників, складений на певний бюджетний період. Особливістю такого плану, що представлений у вигляді моделі бюджетування в групі, є необхідність виділення різних способів бюджетування на ієрархічних рівнях виробничого активу, дивізіону та холдингу [8, 9].

На рівні холдингу пропонується модель бюджетного процесу (рис. 2) організується паралельно-послідовним виконанням на трьох рівнях ієрархії. Процес бюджетування бере початок на першому рівні (холдингу) - стратегічний департамент холдингу для планово-бюджетного департаменту холдингу розроб-

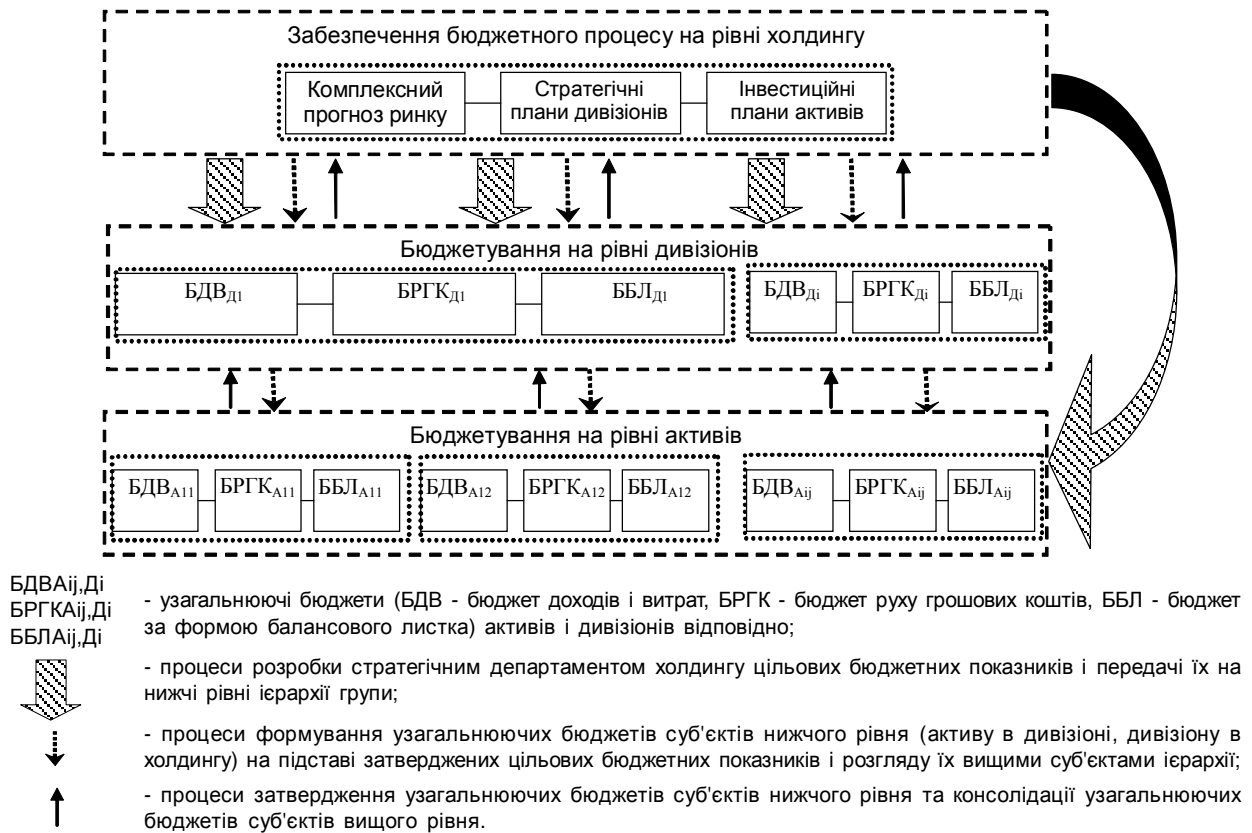


Рис. 2. Модель бюджетного процесу холдингу.

ляє ряд стратегічних й операційних даних, які необхідно передати в активи холдингу (3 рівень) для планування бюджетів.

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 продовжуватиметься на рівні активу - на підставі отриманих ключових показників планування і внутрішніх показників відповідними підрозділами та службами активу буде виконуватися розробка узагальнюючих бюджетів активу (БДВ - бюджет доходів і витрат, БРГК - бюджет руху грошових коштів, ББЛ - бюджет за формою балансового листка). Отримані бюджети необхідно затвердити в генерального директора активу, після чого процес бюджетування переходить на другий рівень - бюджети активів повинні розглядатися й затверджуватися на рівні дивізіону. Далі, на другому рівні, шляхом консолідації бюджетів активів фінансовою службою дивізіону будуть утворюватися узагальнюючі бюджети дивізіону (БДВ, БРГК, ББЛ).

Процес бюджетування в холдингу за пропонованою моделлю буде замикатися на першому рівні. У планово-бюджетному департаменті холдингу відбувається затвердження узагальнюючих бюджетів дивізіонів, на їх основі здійснюється визначення обсягів і спрямованості фінансових потоків, перевірка досяжності запланованих ключових показників прийнятої стратегії, контроль ефективності діяльності дивізіонів та активів, консолідація бюджетних документів холдингу.

Пропонована модель забезпечує комплексність процесу бюджетування, урахування структури інтеграції корпоративно пов'язаних активів у групі (див.

рис. 1), а також впливу рівнів управління та ієрархічної підпорядкованості суб'єктів процесу, можливість автоматизації функцій планування, нормування, аналізу й контролю, можливість консолідації бюджетів різних типів і рівнів. Крім того, використання запропонованої моделі в порівнянні з прийнятою раніше системою економічного планування та контролю спрощує процес стратегічного управління всіма підлеглими суб'єктами інтегрованої групи.

При цьому основою моделювання бюджетного процесу холдингу стає бюджетування на третьому рівні - металургійного підприємства (активу), що входить до складу дивізіону. Модель бюджетування активу передбачає виділення 3 рівнів центрів фінансової відповідальності (ЦФВ). До ЦФВ першого рівня (ЦФВ-1) необхідно віднести саме металургійне підприємство. До ЦФВ другого рівня (ЦФВ-2) відносять основні виробничі комплекси активу: коксохімічне виробництво, аглодоменний, сталеплавильний, прокатний комплекси тощо. До ЦФВ-3 відносять цехи допоміжного й обслуговуючого виробництва, допоміжні та функціональні служби та відділи основних виробничих комплексів активу.

При такому способі розподілу рівнів фінансової відповідальності всередині активу передбачається, що узагальнюючі бюджети активу (БДВ, БРГК, ББЛ) утворюються консолідацією бюджетів трьох категорій:

"БНВ" - натурально-вартісні бюджети (бюджет продажів, бюджет виробництва, бюджет служби головного інженера тощо), які включають натуральні й вартісні показники, що характеризують рух і залишки товарів, матеріалів, запасів, основних засобів тощо;

"БДВ" - бюджети, які описують формування доходів і витрат ЦФВ-1 і ЦФВ-2 у фінансових показни-

ках (бюджет доходів, бюджет витрат, бюджет податкових платежів, інвестиційний бюджет, бюджет фінансових витрат і доходів тощо);

"БРГК" - бюджети руху грошових коштів, що відображають надходження й виплати грошових коштів.

Першим етапом бюджетування на рівні активу є генерування заявок від цехів і служб активу й структуризація їх за відношенням до центрів фінансової відповідальності (ЦФВ-1, -2, -3). Служба директора з економіки та фінансів активу (ЦФВ-1) на підставі комплексних показників холдингу, плану виробничих можливостей активу вводить план продажів продукції й затверджує його в генерального директора. На цій підставі розробляється бюджет виробництва, який передається ЦФВ-2, де необхідно виконати розрахунок нормативів витрат за основними видами сировини та матеріалів, балансів енергетичних і транспортних цехів. Служба директора з економіки та фінансів формує видаткову й дохідну частину бюджету на основі бюджету виробництва, розрахункових даних ЦФВ-2, оптових цін на сировину й матеріали та оптових цін на реалізовану продукцію. Служба директора з економіки та фінансів доводить затверджений план продажів і бюджет виробництва до ЦФВ 2 і 3-го рівня, які складають на їх підставі свої бюджети.

Процес бюджетування в активі завершується етапом підготовки узагальнюючих бюджетів - зведеного бюджету активу, бюджету руху грошових коштів, інвестиційного бюджету - на основі консолідації бюджетів ЦФВ 2 і 3-го рівнів. Бюджет необхідно скласти на плановий рік із розбивкою на квартали зі щоквартальним уточненням бюджету й щомісячним аналізом фактичного виконання бюджетів, аналізом відхилень від запланованих величин і, при необхідності, внесенням коректив в управлінські плани. Оперативний контроль виконання бюджету здійснюється протягом усього бюджетного періоду. До нього повинні бути причетні всі структурні підрозділи, які беруть участь у бюджетному процесі. Керівник кожного структурного підрозділу несе відповідальність за виконання бюджету свого підрозділу. Відповідальність за організацію процесу виконання бюджетів та контроль несе генеральний директор.

На підставі надходження планових та звітних даних від підрозділів фінансові служби можуть формувати кошториси та калькуляції, витратні частини бюджетів, зведені бюджети відповідно до Національних стандартів бухгалтерського обліку (НСБО), проводити трансформацію НСБО бюджетів відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ), зіставляти зведені МСФЗ бюджети із цільовими ключовими показниками ефективності [8-10]. Пропонована модель бюджетного процесу металургійних активів холдингу забезпечує можливість отримання різних інструментів управління виробничо-господарською діяльністю різномірних корпоративних пов'язаних об'єктів.

Висновки та пропозиції

1. Об'єктивний процес об'єднання акціонерного капіталу гірничо-металургійних підприємств України з великими корпоративними транснаціональними структурами, породжуваний оптимізацією виробничо-технологічних відносин і подальшою глобалізацією світової економіки, актуалізує необхідність ура-

хування нових відносин власності в системі управління утворених інтегрованих структур промислового капіталу. Основою системи механізмів стратегічного управління в групах корпоративно пов'язаних активів стає бюджетування, що реалізовується на принципах цільової орієнтації та координації всіх господарських подій структурних підрозділів групи, контролю за рівнем ризиків, а також забезпечення гнучкості у функціонуванні.

2. Викладено організаційно-методичний підхід до бюджетування металургійних підприємств із групи великого концентрованого капіталу, який включає структуру інтеграції корпоративно пов'язаних активів у такій групі, модель бюджетного процесу холдингу та модель утворення узагальнюючих бюджетів на рівні активу металургійного холдингу. Пропонований підхід розробляється на основі забезпечення комплексності процесу бюджетування, можливості консолідації бюджетів різних типів і рівнів, урахування структури інтеграції корпоративно пов'язаних активів у групі, впливу рівнів управління та ієрархічної підпорядкованості суб'єктів процесу, можливості автоматизації функцій управління. Використання розроблених моделей у порівнянні з прийнятим раніше підходом стратегічного управління на металургійних підприємствах створює передумови для оптимізації процесу стратегічного управління всіма підлеглими суб'єктами інтегрованої групи.

3. 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 та аналіз виконання бюджетів; аналіз відхилень від запланованих величин і прийняття коригувальних рішень. Головними завданнями активів є розрахунок первинних та узагальнення зведених бюджетів, їх своєчасне надання для забезпечення бюджетування на рівні дивізіону й холдингу, а також подальше виконання бюджету активу.

4. Бюджетування як інструмент фінансового механізму стратегічного управління забезпечує можливість оперативного і стратегічного планування діяльності холдингу в цілому та його структур, найкращий шлях досягнення поставленої стратегічної мети. Процес бюджетування є повноцінною технологією інформаційно-аналітичної підтримки управління, що дозволяє підвищити обґрунтованість витрат, поліпшити якість та обґрунтованість прогнозів доходів, а також установити взаємозв'язок між ключовими показниками стратегії групи й холдингу, а також витратами на їх досягнення.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Пасхавер О. Й. Формування великого приватного капіталу в Україні / О. Й. Пасхавер, Л. Т. Верховодова, Л. З. Суплін. - К. : Миллениум, 2004. - 90 с.
2. Розвиток сектора чорної металургії в Україні : аналітичний огляд / В надзаг. : Світовий банк. - К. : Миллениум, 2004. - 110 с.
3. Соціально-економічний стан України : наслідки для народу і держави / [за заг. ред. В. М. Гейця та ін.]. - К. : НВЦ НБУВ, 2009. - 687 с.
4. Кот А. Д. Организация процесса бюджетирования в крупных компаниях / А. Д. Кот, В. Е. Филиппов, А. А. Якимен-

ко // Менеджмент в России и за рубежом. - 2003. - № 4. - С. 78-84.

5. Организационно-методические вопросы бюджетирования структурных подразделений предприятия / [Хотомлянский А. Л., Федосов А. А., Черната Т. Н., Колосок В. М.] // Сталь. - 2005. - № 4. - С. 120-124.

6. Верескун М. В. Эффективное управление, как фактор обеспечения стратегии конкурентоспособности крупных промышленных объединений / М. В. Верескун, В. М. Колосок, Е. Н. Дроботина // Вестник Приазовского государственного технического университета. - 2011. - № 22. - С. 56-64. - (Серия: Экономические науки).

7. Колосок В. М. Использование холдинговых объединений для обеспечения стратегического развития металлургических предприятий Украины / В. М. Колосок, О. Л. Набебина // Управлінські технології у рішенні сучасних проблем розвитку соціально-економічних систем : [монографія] / [за

заг. ред. О. В. Мартякової]. - Донецьк : ДВНЗ "ДонНТУ", 2011. - С. 185-190.

8. Колосок В. М. Бюджетный процесс металлургического холдинга: развитие методологии / В. М. Колосок, Е. Н. Дроботина // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва : тези доповідей V Міжнар. н.-пр. конф., м. Харків, 25 листопада 2011 р. - Харків : ДВНЗ "ХНАДУ", 2011. - С. 135-137.

9. Колосок В. М. Модель бюджетирования в структурных подразделениях металлургического холдинга / В. М. Колосок, Е. Н. Дроботина // Развитие Украины в XXI столетии: экономические, социальные, экологические, гуманитарные та правовые проблемы : XI Міжнар. н.-пр. інтернет конф., м. Тернопіль, 31 жовтня 2011 р. - Тернопіль : ДВНЗ "ТНЕУ", 2011. - С. 143-146.

10. Колосок В. М. Стратегічне управління розвитком персоналу промислових підприємств : [монографія] / В. М. Колосок, О. С. Богачов, А. В. Алістаєва. - Маріуполь : ДВНЗ "Приазовський державний технічний університет", 2011. - 234 с.

11. Офіційний сайт групи Систем Капітал Менеджмент [Електронний ресурс]. - Режим доступу : www.scm.com.ua.

V. Kolosok

BUDGETING STRUCTURAL UNITS OF MINING AND METALLURGICAL HOLDING

The article aims to improve organizational and technical aspects of budgeting mining and metallurgical holding company for the strategic management of metallurgical enterprises that are part of multinational groups. Set out the organizational and methodical approach to budgeting steel companies, including integration of corporate structure related assets in the multinational group, a model of the budget process in holding and model of generalized budgets in the holdings asset. A procedure of budgeting in integrated groups, the major task at the holding company and at its business units, outlined future in budgeting use as a financial tool of strategic management.

Key words: mining and metallurgical holding, budgeting, strategic management, corporate assets.

© В. Колосок

Надійшла до редакції 20.02.2012

УДК 657.336

МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

ВОЛОДИМИР КРИЛЕНКО,

кандидат економічних наук, доцент Черкаського державного технологічного університету

У статті проаналізовано динаміку прибутковості господарюючих суб'єктів України за 2000, 2005-2010 рр., виявлені причини зменшення рівня прибутковості. Надано оцінку фінансових результатів господарювання за галузями економіки в 2010 р. Запропоновано механізм забезпечення прибутковості підприємств. Наведено економіко-математичні моделі забезпечення рентабельної роботи підприємств.

Ключові слова: господарюючі суб'єкти, економіко-математична модель, матриця парних коефіцієнтів, механізм, прибуток, фінансові результати.

Постановка проблеми та стан її вивчення. В умовах ліквідації наслідків світової фінансової кризи актуалізується завдання відновлення динаміки економічного розвитку, забезпечення його сталих темпів, збільшення обсягів виробництва галузей економіки, вирівнювання диспропорцій соціально-еко-

номічного розвитку регіонів і на цій основі забезпечення зростання добробуту населення.

Важлива роль у вирішенні цих завдань відводиться промисловості як визначальному чиннику економічного прогресу нашої держави.

Головним критерієм, який характеризує ефек-

№ 2 (116) березень-квітень 2012 р.