

**ПРОЦЕСНО-ВАРТІСНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ
ГІРНИЧО-МЕТАЛУРГІЙНОГО КОМПЛЕКСУ**

Розроблено процесно-вартісну модель управління підприємством гірничо-металургійного комплексу. Доведено необхідність розробки і впровадження інструментів синергетичного менеджменту, орієнтованого на вартість корпоративних підприємств, продукція яких є експортоорієнтовною і які діють на міжнародних ринках продукції для металургійних заводів.

Ключові слова: вартість, процес, підприємство, акціонери, показники, система, збалансованість.

O. V. KHOROLSKA
National University Of Kryvyi Rih, Ukraine**PROCESS-COST MANAGEMENT OF MINING AND METALLURGICAL COMPLEX**

Developed a process-value model of the mining and metallurgical complex. Proved the need to develop strategic tools and diagnostic implementation oriented valuation of corporate enterprises. We consider technology value-oriented management of the mining and metallurgical complex of Ukraine. On the basis of intellectual management system of the ERP-2005, balanced scorecard and strategic diagnosis of the financial, economic and other performance management now on monetary and social objectives, the proposed concept of value-based management public corporation. The model process-cost control now allows shareholders and top managers to assess time to achieve strategic goals and priorities into account the general improvement of management processes in enterprises. By reducing costs and introduction of innovative technologies improving product competitiveness achieved. Proved the need to develop implementation tools of sustainable business management based on the cost of corporate enterprises, whose products are export-oriented, operating in international markets products for steel plants.

Keywords: cost, process, management, system balance, enterprise, shareholders, performance, value creation.

Вступ

Гірничо-металургійний комплекс України – один із ключових секторів національної економіки України, який в 2014 році в умовах політичних і економічних криз закінчив календарний 2014 рік з прибутком. Світовий досвід управління корпоративними підприємствами свідчить про те, що увага спеціалістів з корпоративного управління (corporate governance) до менеджменту вартістю останніх є актуальною науковою проблемою.

Вартісно-орієнтоване управління підприємством і бізнесом на ряду з бережливим відношенням до навколишнього середовища, ресурсів і корпоративної соціальної відповідальності, якості життя населення для багатьох компаній України є першочерговим завданням стратегічного розвитку до 2020 року. Такий підхід витікає зі стратегії розвитку України, розробленої Президентом П. Порошенком до 2020 року [1].

З метою стійкого розвитку продуктивності та якості продукції підприємства гірничо-металургійного комплексу (ГМК) у 2009–2014 роках направляли свої інвестиції в інноваційні технології виробництва концентратів і обкотишів, захисту навколишнього середовища, збільшення інтелектуального капіталу, що створило їм умови до утворення нових сильних внутрішніх чинників і зовнішніх можливостей, конкурентно спроможності і технічної компетенції. Відповідно до законодавчої бази України, щодо корпоративного управління, яка регулює питання утворення, діяльності та ліквідації підприємств публічні акціонерні товариства (ПАТ) ГМК мають дворівневу систему керування: наглядову раду і правління [2]. Головним завданням наглядової ради на стратегічному періоді до 2020 року є захист прав акціонерів, а в межах своєї компетенції визначеної статутом і Законом України «Про акціонерні товариства», вона виконує контроль та регулювання діяльності виконавчого органу – правління щодо зростання ринкової вартості підприємства [3].

Теоретичні та практичні положення у сфері вартісного управління детально розглянуті в наукових працях закордонних авторів А. Раппапорта, Д. Стерна, Б. Стюарта [4], Коупленда, Коллера, Мурріна [5], Д. Хана [6]; вітчизняних вчених: С.В. Валдейцева [7], М.В. Грідчиної [8] та інших. При цьому автори підкреслюють, що інтереси інвесторів стають головними мотивами інноваційного управління вартістю корпоративних підприємств на основі монетарних, немонетарних, соціальних та екологічних цілей [6].

Постановка завдання

Метою статті є дослідження та побудова моделей оцінки вартості підприємства в реальному масштабі часу, що підвищує якість та фінансову ефективність корпоративного управління.

Експериментальна частина

Основним завданням українських підприємств гірничо-металургійного комплексу до 2020 року є підвищення конкурентоспроможності продукції до вимог світового ринку концентратів і обкотишів та впровадження інноваційних технологій управління ринковою вартістю. Український досвід управління публічними акціонерними товариствами (ПАТ) свідчить про поступову орієнтацію більшості спеціалістів з корпоративного управління на процесно-вартісний менеджмент [9].

Останній на рівні з бережливим відношенням до навколишнього середовища, ресурсів, корпоративної соціальної відповідальності, якості життя населення, що проживає на території з техногенним тиском, для підприємств ГМК України є важливим інноваційним проектом щодо узгодження принципів процесного управління і методів менеджменту фінансової інженерії. Фокусування топ-менеджерів підприємств ГМК на довгостроковому зростанні інвестиційної вартості капіталу акціонерів в умовах складного зовнішнього оточення за рахунок інструментів синергетичної економіки пов'язане, на наш погляд, з наступними причинами:

- бажанням України вступу до ЄС, де підсилено роль фондового ринку;
- позитивним впливом сучасного вартісно-орієнтованого менеджменту на економіку в цілому, впровадженням стратегії інноваційного розвитку до 2030 року, зменшенням впливу корупції, що досягається за рахунок впровадження інформаційних систем типу ERP та моніторингу доходності акціонерів і роботи топ-менеджерів за допомогою ситуаційних кімнат;
- розширенням комунікацій з інвесторами, визначенням мінімальної доходності інвестицій, оцінкою ефективності проектних рішень, що дає змогу менеджерам за слабкими ринковими сигналами оцінювати свої можливості щодо створення доданої вартості;
- операційними – менеджери навчаються в реальному масштабі часу чітко оцінювати вартість альтернативних стратегій під час виконання портфеля замовлень на рівні підрозділів, вартість, яку вони одержують у результаті корпоративної реструктуризації та впровадження інновацій; крім того, перед ними стоїть завдання упроваджувати в своїх підрозділах вартісне мислення і принципи управління вартістю;
- спеціалісти з корпоративного розвитку, корпоративної фінансової інженерії одержують можливість в реальному масштабі часу оцінювати вартість своїх підприємств, бізнесу для прийняття управлінських рішень;
- інвестори, керівники інвестиційних портфелів, фондові аналітики, оцінюючи грошові потоки підприємств, можуть проводити фундаментальні аналізи щодо цінних паперів, оскільки вартість підприємств ГМК України пов'язана з економічним прибутком, яку утворюють його активи.

На рис. 1 наведений порівняльний аналіз американських і європейських методів оцінки вартісно-орієнтованого оцінювання публічними акціонерними товариствами [6].

		Раппорт	Коупленд й ін.	Стерн-Стюарт	Левіс
Ставка затрат на капітал		WACC, ставка затрат на власний капітал по CAPM	WACC, ставка затрат на власний капітал по CAPM	WACC, ставка затрат на власний капітал по CAPM	Середня ставка затрат на сукупний капітал
Критерії успішності	За декілька періодів	Акціонерна вартість	Вартість власного капіталу	Ринкова додана вартість (MVA)	Ринкова вартість власного капіталу
	За період	Рентабельність обороту, критична маржа	Доходність від інвестованого капіталу (ROIC)		Доходність від інвестицій по грошовому потоку (CFROI)
	Рентабельність				
	Надприбуток		Економічний прибуток (ЕП)	Економічна додана вартість (EVA)	Грошова додана вартість (CFROI)

Рис. 1. Порівняльний аналіз методів оцінки вартісно-орієнтованого управління [6]

Сильною стороною моделі Раппорта є її практична направленість і трансформація моделі акціонерної вартості у концепцію конкурентних стратегій. Слабкою стороною цієї концепції є спрощений аналіз акціонерної вартості, щодо реалізації інноваційної стратегії розвитку, неврахування інфляційних процесів і використання витрат на залучення капіталу. Сильними сторонами концепції Коупленда – Коллера – Мурріна є комбінування економічним прибутком (ЕП), простота розрахунку критерію оцінки вартості як у короткостроковому, так і у довгостроковому періодах – дисконтованого грошового потоку [5]. Позитивним є також наявність системи диференційованих показників для стимулювання топ-менеджерів підприємств та його підрозділів. Слабкою стороною цієї концепції є те, що не виконується корекція впливу зовнішнього оточення при визначенні ЕП, що збільшує невизначеність у процесі оцінки результатів вартості. Суттєвою перевагою підходу Стерна – Стюарда є простота його практичного використання показників економічної доданої вартості EVA і ринкової доданої вартості MVA [4]. За рахунок своєї простоти чинник EVA можливо використовувати в якості показника у сфері планування і звітності та стимулювання менеджерів всіх рівнів,

а головне у процесі комунікацій. Слабкою стороною цієї концепції є можливість маніпулювання бухгалтерськими даними наприклад, в процесі співставлення значень EVA різних підприємств ГМК, що входять до Групи «Метінвест».

В Німеччині для оцінки ринкової вартості підприємств використовується концепція Левіса [4]. Ключова ідея концепції Левіса полягає в тому, що від підвищення вартості підприємства виграють як акціонери, так і зацікавлені групи. Вартість власного (акціонерного капіталу) розглядається у якості важливого критерію вартісно-орієнтованого управління ПАТ. В якості ключового показника створення вартості підприємства виступає показник доходності акцій, який розраховується на основі нерозподіленого прибутку і зростання в часі курсу акцій. Левіс для виміру рентабельності окремого бізнесу запропонував показник доходності інвестованого капіталу на базі грошового потоку (cash-flow return on investment – CFROI). CFROI представляє собою внутрішню відсоткову ставку, при якій дисконтований грошовий потік дорівнює дисконтованій залишковій вартості валових інвестицій.

В якості іншого «вартісного важеля» виступає показник зростання. Він приведе до збільшення вартості підприємства, лише тоді, коли рентабельність інвестицій перевищує затрати на залучення капіталу. Вартісно-орієнтоване управління за цим методом може бути використане в 5-и сферах: портфельні рішення; стратегічне планування; інвестиційні рішення; бюджетування; вартість та оцінка винагород менеджерів ПАТ.

Сильні сторони CFROI як вартісно-орієнтованого показника рентабельності полягає у зменшенні бухгалтерських викривлень (перекручень) і можливостей маніпулювання вибором методів оцінки і балансування, а також включення впливу інфляції. Іншою сильною стороною даної конструкції є висока кореляція між даними оцінками і дійсною ринковою оцінкою, що підтверджується на практиці.

Слабкими сторонами CFROI є виконання розрахунків на визначену дату на базі даних попереднього періоду, неврахування майбутнього розвитку, сильно спрощені обчислення термінів використання і не амортизаційних активів, а також неврахування невідображених в активній частині балансу інвестицій (наприклад, в освіту і рекламу).

Західна школа вартісно-орієнтованого управління розробила десятки моделей керування серед яких, перспективними для криворізьких підприємств є система МПіК на основі американської моделі Generally Accepted Accounting Principles – GAAP та збалансованої системи показників [10]. Система управління побудована на основі інформації про продавання продукції і затратах на її реалізацію, показниках операційного (OP) і чистого прибутку (NI), прибутку на акцію (EPS), економічного прибутку (EP), економічної доданої вартості (EVA), доходності від інвестицій (ROI) та інвестиційного капіталу (ROIC), ринкової доданої вартості (MVA) і акціонерної вартості (SV), які в купі з показниками ліквідності у формі грошової готівки (cash) і її еквівалентів (cash equivalents) утворюють систему цільових показників вартісно-орієнтованого керування.

На рис. 2 наведена модель процесно-вартісного управління ПАТ, яка включає інтелектуальну систему управління підприємством (ІСУП) з корпоративним портфелем знань (база даних (БД), база знань (БЗ), база правил (БП) і системою корпоративного законодавства ПАТ; на вхід ПАТ надходить інформація від акціонерів, партнерів, кредиторів і управлінські сигнали $U(t)$; на вихід підприємства надходить інформація: про виплату дивідендів, курсовий дохід акціонерів, виплати відсотків кредиторів, основного боргу кредиторам, виплати премій співробітникам. Підприємство – складна динамічна система, що розвивається в невизначному зовнішньому та внутрішньому середовищах, має розроблені до 2020 року стратегічні плани інноваційного розвитку, плани виконання інноваційних проектів й оперативні плани виробництва продукції. Основне завдання, яке поставлено акціонерами перед наглядовою радою і правлінням на стратегічному періоді до 2020 року – створити максимальну вартість ПАТ ГМК. Тоді контроль за параметрами вартості в часі виконує ідентифікатор з ERP – 2005, ІСУП і збалансована система показників (ЗСП). Інформація про фінансові показники підприємства, грошові потоки надходить в ідентифікатор, який утворює з ІСУП ситуаційну кімнату управління ПАТ. Завданням якої є виконання у реальному масштабі часу стратегічної діагностики стану: доходів, економіки, вільних грошових потоків, валових прибутків тощо з врахуванням тренду інфляції і валютних курсів. Завдяки використанню системи ERP – 2005 ІСУП аналізує і видає рекомендації, щодо оцінки параметрів SGA – адміністративних і комерційних витрат, ОП, EBIT – прибутку до віднімання відсотків і податків, EBT – прибутку до віднімання податків, EPS, NOPLAT – чистого операційного прибутку за винятком скорегованих податків, NOPAT – чистого операційного прибутку після віднімання податків; EP, EVA, MVA, ROIC, ROI; ROA – доходів від активів, ROE – доходність власного капіталу; WACC – середньозважені затрати на капітал.

Отже, автором розроблена концепція інтелектуальної системи управління підприємствами ГМК на базі ERP – 2005 з алгоритмами процесно-вартісного управління і ЗСП. В ній виокремлені шість різних секторів: інвестори, процеси, персонал, постачальники, клієнти і відповідальність перед суспільством (суспільство).

У секторі інвесторів головні цілі підприємства виражені через показники вартості капіталу: (EVA), (ROI), (EPS), (SV). Чинник ліквідності є додатковою метою за допомогою якої менеджери приймають рішення щодо ефективності фінансового стану підприємства, його платоспроможності. У секторі процеси

система контролює стратегію інноваційного розвитку підприємств, процеси виконання договорів і портфеля замовлень металургійних заводів за ланцюгом: якість → кількість – час → витрати

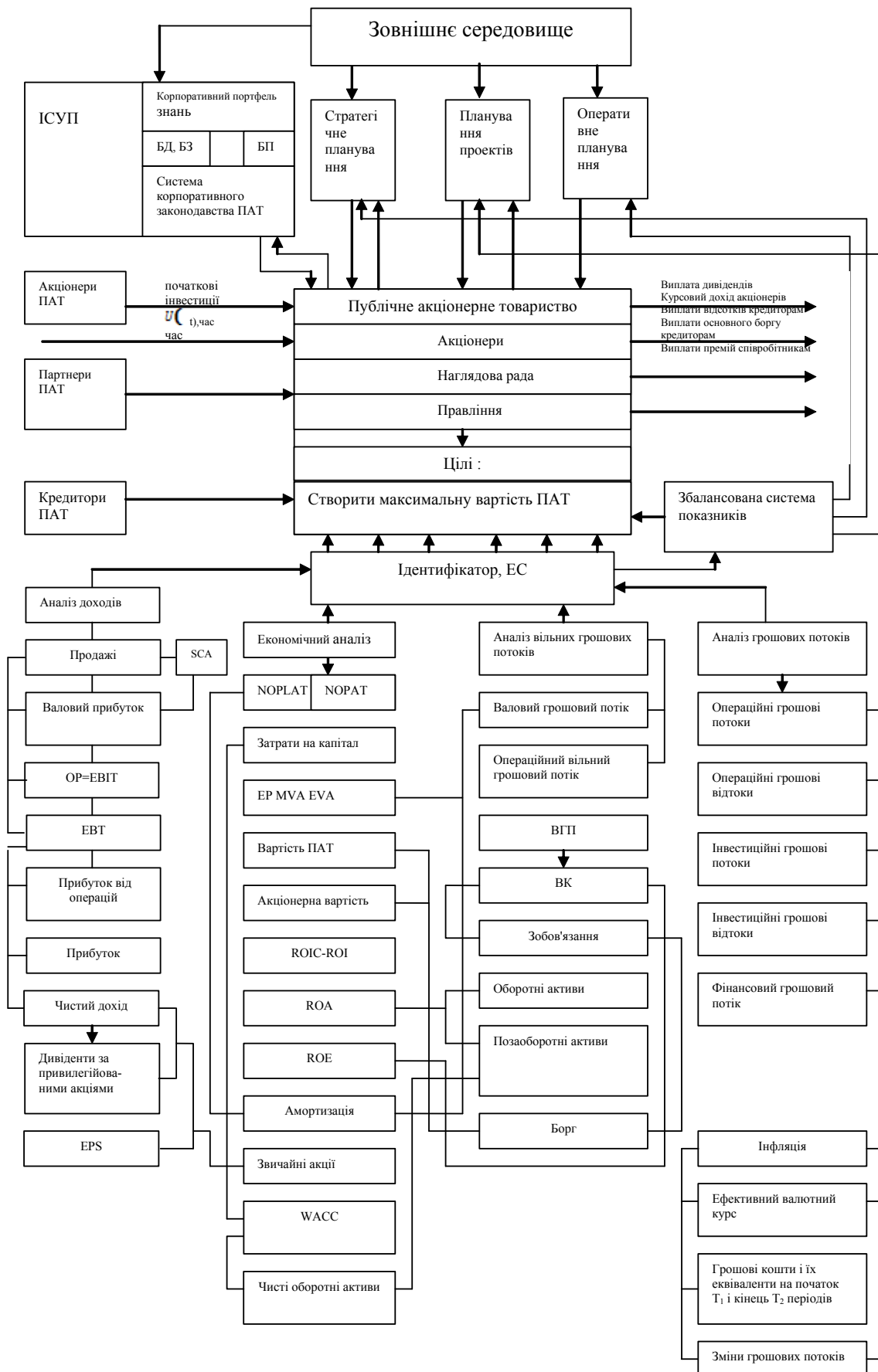


Рис. 2. Модель вартісно-орієнтованого ПАТ

У секторі процеси система контролює стратегію інноваційного розвитку підприємств, процеси виконання договорів і портфеля замовлень металургійних заводів по ланцюгу: якість → кількість – час → витрати. У секторі персонал менеджери контролюють і виконують класичні функції у цій сфері: залучення, добір, розташування, розвиток і оплату праці. При цьому менеджери з персоналу за допомогою експертних систем (ЕС) оцінюють індекси: бренд (привабливість) підприємства; задоволення споживачів; задоволення персоналу. Оцінку сектору постачальників виконує ЕС за допомогою чинників: рівня надійності постачання та співвідношення ціна – якість. При цьому рівень ціна – якість постачань характеризує якісно-вартісну значимість постачальників для Криворізьких підприємств ГМК.

У секторі клієнти ЕС оцінює індекс задоволеності: в якій мірі клієнти підприємств ГМК задоволені їх продукцією і послугами. При цьому експертна система аналізує значення коефіцієнта охоплення клієнтів та частку ринку. У секторі суспільство розраховується рейтинг корпоративної соціальної відповідальності (CSR). Таким чином, сформульовані методи вартісно-орієнтованого управління, які враховують специфіку всіх рівнів підприємства і проектів, ієрархію збалансованих показників, дозволяють топ-менеджерам підприємств ГМК, створюючи висококваліфіковані управлінські команди націлені на результат, покращувати якість та стандарти корпоративного управління.

Висновки

Досліджено існуючі концепції і моделі процесно-вартісного управління підприємствами ГМК України, продукція яких є експортоорієнтованою.

Для умов Криворізьких підприємств ГМК запропоновано авторську модель процесно-вартісного управління підприємством на базі інтелектуальних систем, ERP – 2005, збалансованої системи показників та постійної стратегічної діагностики за допомогою ідентифікатора, експертних систем бази даних, бази знань, бази правил. У реальному масштабі часу акціонери і топ-менеджери одержують інформацію про поточну вартість підприємства, що дозволяє їм ефективно діяти на міжнародних ринках, активізуючи інноваційну діяльність, ширше використовувати взаємні ресурси, для реалізації інвестиційних проектів, активно використовувати власні кошти для підвищення прибутковості проектів. Розроблена модель процесно-вартісного управління підприємством дозволяє оцінювати в часі досягнення стратегічних цілей, враховувати загальні пріоритетні напрямки удосконалення процесів керування ГМК. Шляхом скорочення витрат, впровадження інноваційних технологій і новітнього обладнання, виробництва конкурентоспроможної продукції, за рахунок підвищення професійного рівня співробітників, якості управління, доступності інформації, і прозорості, соціальної корпоративної відповідальності за соціум і екологію, формування висококваліфікованих команд, орієнтованих на вартість, будуть покращені стандарти корпоративного управління підприємствами ГМК.

Література

1. Порошенко П. : офіційне інтернет-представництво [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.president.gov.ua/ru>.
2. Довгань Л. Є. Управління корпораціями : монографія / Л.Є. Довгань, В.Н. Пастухова, Л.М. Савчук. – К. : ІВЦ «Видавництво «Політехніка», 2004. – 236 с.
3. Євтушевський В.А. Корпоративне управління : підручник / В.А. Євтушевський. – К. : Знання, 2006. – 406 с.
4. Хан Д. Стоимостно-ориентированная концепция контроллинга / Дитгер Хан, Харальд Хунгенбер. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 920 с.
5. Коупленд Т. Стоимость компаний: оценка и управление / Т. Коупленд, Т. Коллер, Дж. Муррин. – М. : ЗАО «Олимп- Бизнес», 2007. – 576 с.
6. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Дитгер Хан. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
7. Валдайцев С.В. Оценка бизнеса и управление стоимостью предприятия : учеб. пособие для вузов / С.В. Валдайцев. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 720 с.
8. Грідчина М.В. Управління фінансами акціонерних товариств : навч. посіб. / М.В. Грідчина. – К. : А.С.К., 2005. – 384 с.
9. Хорольська О.В. Моніторинг зростання вартості публічного акціонерного товариства за рахунок впровадження комплексного проекту реструктуризації / В.П. Хорольський, О.В. Хорольська, І.Г. Довгаль // Вісник Криворізького національного університету : збірник наукових праць. – 2012. – № 33. – С. 269–272.
10. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р.С. Каплан, Д.Н. Нортон. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006. – 320 с.

References

1. Poroshenko P.: official website. URL: <http://www.president.gov.ua/ru>.
2. Dovhan L. E., Pastukhova V. N., Savchuk L. M. Upravlinnya korporatsiyamy: Monohrafiya. K.: IVTS «Vydavnytstvo «Politekhnik», 2004. 236 p.
3. Yevtushevskyy V. A. Korporatyvne upravlinnya: Pidruchnyk. K.: Znannya, 2006. 406 p.

4. Khan D., Kharald Khunhenber. Stoymostno-oryentyrovannaya kontseptsyya kontrolylnha, per.s nem. 6-e yzd. M.: Fynansy y statystyka, 2006. 920 p.
5. Kouplend T., Koller T., MurrinDzh. Stoymostkompanyy : otsenka y upravlenye. 3-e yzd., pererab. y dop. Per. s anhl. M.: ZAO «Olymp- Byznes», 2007. 576 p.
6. Khan D. Planyrovanye y kontrol: kontseptsyya kontrolylnha. per. s nem. M.: Fynansy y statystyka, 1997. 800 p.
7. Valdaytsev S.V. Otsenka byznesa y upravlenye stoymostyu predpryyatyya: Ucheb. Posobye dlya vuzov. M.: YUNYTY-DANA, 2001. 720 p.
8. Hridchina M.V. Upravlinnya finansamy aktsionerlykh tovarystv: Navch. posib. K.: A.S.K., 2005. 384 p.
9. Khorolska O.V., Khorolska O.V., Dovhal I.H. Monitorinh zrostannya vartosti publichnoho aktsionerlynoho tovarystva za rakhunok vprovadzhennya kompleksnoho proektu restrukturyzatsiyi. Visnyk Kryvorizkoho natsionalnoho universytetu. Zbirnyk naukovykh prats. 2012. № 33. P. 269-272.
10. Kaplan R.S., Norton D.P. Sbalansyrovannaya systema pokazateley. Ot stratehyy k deystvyuu. 2-e yzd., yspr. y dop. Per. s anhl. M.: ZAO «Olymp-Byznes», 2006. 320 p.

Надійшла 16.05.2015; рецензент: д. е. н. Варавя Л. М.