



УДК 658.1

Ю. Б. Іванов,
 д. е. н. професор, заступник директора, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України
 О. Є. Мадар,
 аспірант, Харківський національний економічний університет, м. Харків

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОКСОХІМІЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Y. B. Ivanov,
 Doctor of Science (Economics), Professor, Deputy Director, Research Centre of Industrial Problems of Development of NAS of Ukraine
 O. Madar,
 graduate student, Kharkiv national economic university, Kharkiv

FORMING OF CONTROL SYSTEM BY A COKECHEMICAL ENTERPRISE

У статті розглянуті питання формування системи управління коксохімічного підприємства з урахуванням його особливостей: комплексного характеру виробництва, складності виробничого комплексу, безперервності технологічного процесу, відношення КХП до вертикально інтегрованих холдингів змішаного типу, технократичний тип управління.

In the article the questions of forming of control system of coke plants are considered taking into account his features: complex character of production, complication of productive complex, continuity of technological process, relation of coke plants to the apeak integrated holding of the mixed type.

Ключові слова: коксохімічні підприємства, система управління, галузеві особливості.

Keywords: cokechemical enterprise, control system, features.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Управління – поняття не нове. Ще у древньому Китаї була високо розвинута система бюрократичних організацій. Але найінтенсивніший розвиток та виділення його в особливу сферу науки та діяльності відбулося на рубежі XIX і XX вв. завдяки зростанню масштабів виробництва.

Для різних проблем управління є різні методи та інструменти вирішення. Зміст управління визначається набором цих інструментів. Вибір адекватної завданню системи управління підприємством визначається ціллю, змістом, ступенем визначеності умов та особливостями підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Дослідження різних аспектів формування системи управління підприємством містяться в роботах таких вчених як М. Альберт, П. Боровков, В. Веснін, Є. Добровольський, Є. Глухов, Б. Карабанов, В. Кнорринг, М. Коултер, М. Мескон, С. Робінс, Ф. Хедоурі, А. Файоль та інші. Але формуванню системи управління коксохімічним підприємством приділялося не достатньо уваги.

Формування мети статті – визначення факторів, що впливають на формування системи управління коксохімічним підприємством.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. На формування системи управління коксохімічного підприємства (КХП) впливають фактори, які можна поділити на дві групи: організаційні та технологічні (рис. 1).

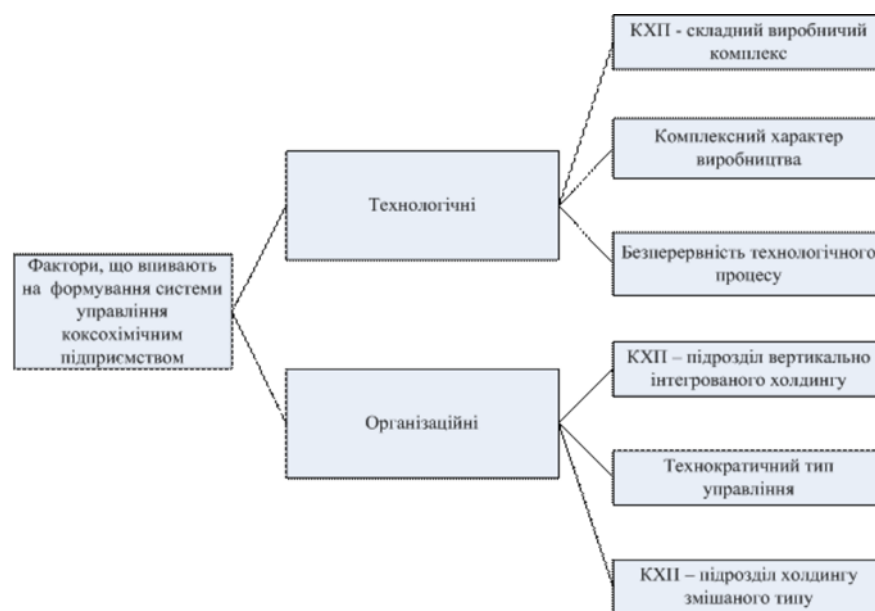


Рис. 1. Фактори, що впливають на формування системи управління КХП

Технологія коксохімічного виробництва є прикладом комплексного виробництва. Під комплексним розуміється виробництво, в якому з одного виду сировини в єдиному технологічному процесі виходить декілька продуктів. В коксохімічному виробництві з вугільної шихти (суміші вугілля різних марок) виробляється основна продукція – коксова (кокс доменний, коксовий горішок, коксовий дріб'язок) та попутна – широка гамма хімічних продуктів коксування (бензол сирий, смола кам'яновугільна, сульфат амонію, сірка, сірчана кислота).

Коксохімічне виробництво – складний виробничий комплекс. Матеріальний потік пересувається через ряд технологічно пов'язаних між собою цехів (рис.2). Всі технологічні цехи: вуглепідготовчий, коксовий, вловлювання хімічних продуктів коксування, очищення коксового газу від сірководню є єдиним технологічним комплексом, нерозривно пов'язаний між собою єдиним матеріальним потоком. Зупинка одного цеху неминуче спричиняє за собою зупинку усього цього комплексу, продуктивність вуглепідготовчого цеху зумовлює продуктивність усіх інших підрозділів, що стоять далі по технологічному ланцюжку.



Рис. 2. Укрупнена схема матеріальних потоків КХП

Крім цього, від обсягів переробки сировини залежить кількість коксового газу, що впливає на життєздатність виробництва. Для забезпечення виробничої діяльності у складі кожного коксохімічного підприємства є транспортне господарство (залізничний цех і автотранспортне господарство), ремонтна служба (цехи по ремонту механічного, енергетичного і електротехнічного устаткування), енергетичні підрозділи (виробництво тепло- і електроенергії, стислого повітря, цех водопостачання), екологічні підрозділи.

Технологічний процес коксування є безперервним та таким, що протікає у закритій апаратурі. Участь персоналу у технологічному процесі має обмежений характер. Він виконує чітко встановлені функції і не має можливості приймати самостійно рішення щодо його протікання.

Технологія управління підприємствами залежить від рівня розвитку виробництва. Цей зв'язок став очевидним після появи концепції, автором якої є С. Глазьев. Він ввів поняття технологічного укладу, як сукупності технологій, характерних для певного рівня розвитку виробництва. Третьюму технологічному укладу притаманний технократичний тип управління. «Керівники орієнтуються на стабілізацію поточного виробництва й мінімізацію ризику, зв'язок між окремими працівниками та функціональними службами визначається технологічними процесами, між представниками різних рівнів управління здійснюється через адміністрацію й чітко регламентується. Такий тип управління ґрунтується на збалансованій діяльності всіх організаційних ланок і будь-яка часткова реорганізація цей баланс порушує» [1, с. 99]. Кожен підрозділ повинен чітко виконувати свої функції. Критерієм успішності організації при цьому є схвалення вищестоящої організації, що задає цілі, виконання плану або отримання наміченого об'єму прибутку.

Коксохімічні підприємства, що є складовою металургійної промисловості, відносяться до третього технологічного укладу. Технологічні особливості та технократичний тип управління коксохімічними підприємствами обумовили формування корпоративних відносин.

Об'єднання, до складу яких входять КХП, мають риси холдингов як операційного, так і фінансового типу, що надає можливість віднести їх до змішаних (рис.3). Для них, як і для усіх інших операційних холдингів, характерна централізована організаційна структура. Розробка стратегії розвитку підприємства, управління інвестиційною діяльністю та практично усе оперативне управління (постачання сировини, координація процесів закупівель основних матеріалів, планування обсягів виробництва та збуту коксової продукції, планування витрат операційної діяльності) здійснюється материнською компанією. Але на відміну від традиційних операційних холдингів, де існує централізована фінансова структура, материнські компанії представлених холдингів розробляють тільки стратегічні питання управління фінансами, а оперативне управління ними делегують безпосередньо КХП. Таким чином, холдингам, до складу яких входять КХП, притаманні наступні риси:

- до їх складу входять підприємства різних галузей;
- вони мають централізовану організаційну структуру;
- операційна діяльність контролюється материнською компанією;

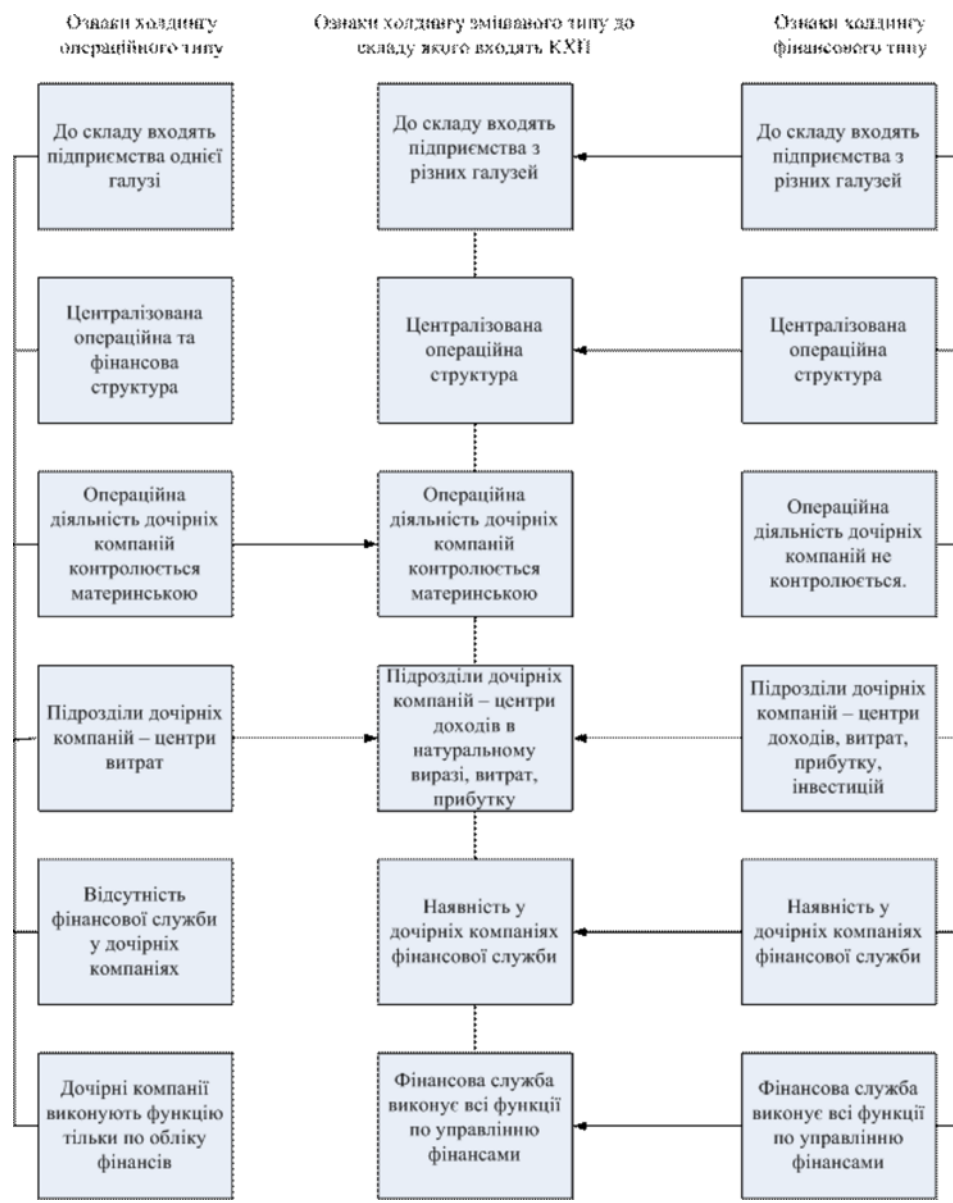


Рис. 3. Формування ознак холдингу змішаного типу, до складу якого входять КХП

- фінансова структура дочірніх підприємств складається з наступних центрів відповідальності: доходу в натуральному виразі, витрат та прибутку;
- наявність в дочірніх компаніях фінансової служби з повноваженнями по управлінню фінансами підприємства.

Питанням узгодження економічних інтересів в інтегрованих корпоративних структурах присвячено багато досліджень. Аналіз літературних джерел [2, 3] показав, що проблеми на мікрорівні можна звести до наступних:

- по-перше, мають місце бюрократизація і зловживання контрольно-управлінськими функціями;
- по-друге, виникнення складнощів у зв'язку з перерозподілом грошових потоків між учасниками;
- по-третє, постійне зберігання можливості штучної підтримки нерентабельних підприємств за рахунок рентабельних і як наслідок втрата фінансової стійкості.

Як слідує з концепції М. Дженсена, «управлінський персонал, що діє у рамках великої акціонерної компанії, прагне максимізувати не вартість «своєї» фірми, а, скоріш, free cash flow, грошові потоки, якими він може більш менш вільно розпорядитися» [3, с. 12], але при цьому впливати на них він не може, що призводить до конфлікту інтересів материнської та дочірньої компаній. Ці проблеми можна віднести і до холдингів, що аналізуються.

Взаємодія названих технологічних та організаційних факторів на думку автора формують особливості системи управління коксохімічним підприємством та її елементів (рис. 4).

Підхід до управління. Підхід – це елемент, який визначає вибір та використання всіх інших компонентів, тому він є визначальним в побудові системи управління. Найбільш поширеною є думка, згідно з якою існують три наукові підходи до управління: підхід до управління як до процесу, системний підхід, ситуаційний підхід. Суть ситуаційного підходу полягає в тому, що функції управління по-різному здійснюються в конкретних ситуаціях. Процесний підхід розглядає управління як неперервчасту серію взаємозв'язаних управлінських

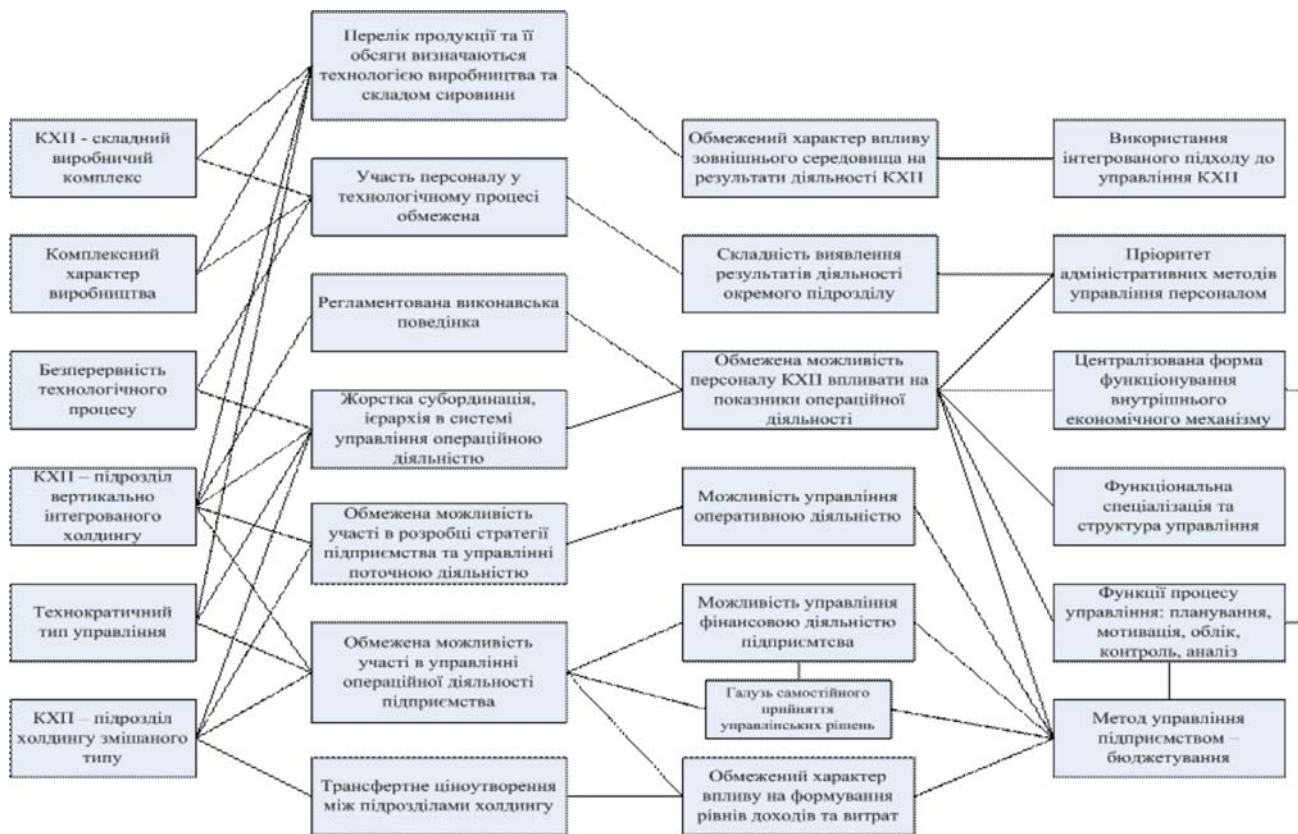


Рис. 4. Формування системи управління КХП

функцій [4]. При системному підході управлінська діяльність розглядається як ряд функціонально обумовлених елементів, що забезпечує взаємозв'язок внутрішнього середовища організації з її зовнішнім довкіллям [5]. Під дією складності виробничого комплексу КХП, технократичного типу управління, а також відношення підприємств до складу вертикально інтегрованих холдингів вплив різноманітних зовнішніх ситуацій: зміна потреб споживачів, кон'юнктури ринку, стратегії холдингу на виробництво та управління підприємством має обмежений характер. Перелік продукції та її обсяги визначаються тільки кількістю та складом сировини і технологією, Тому в управлінні використовується інтегральний підхід – процесний на основі системного. Він полягає в неодноразовому повторі однакових функцій, що складають управлінський цикл.

Функції процесу управління. Аналіз літературних джерел показав, що найбільш вживаними є наступні: планування, організація, облік, контроль, аналіз, мотивація. Для організаційних факторів (відношення КХП до вертикально інтегрованих холдингів змішаного типу та технократичний тип управління) обумовлює перелік функцій процесу управління на КХП: планування, мотивація, облік, контроль, аналіз. Здійснюють ці функції як материнська компанія, так і КХП (табл. 1)

Материнська компанія планує всі поточні та оперативні показники операційної діяльності, виконує контроль та розробляє і здійснює мотивацію, Задачами КХП є облік первинних даних та аналіз причин невиконання запланованих показників.

Таблиця 1.
Виконавці функцій процесу управління КХП

Функція процесу управління	Виконавець функцій:	
	материнська компанія	КХП
Планування	+	
Мотивація	+	
Облік		+
Контроль	+	+
Аналіз		+

Методи управління персоналом. Організаційна структура управління має на увазі наявність суб'єкту управління та об'єкту управління. Оскільки підприємство являє собою соціальне утворення, управління підприємством – це, насамперед, управління персоналом. Під методом управління розуміють спосіб цілеспрямованої дії управляючої системи на об'єкт управління для досягнення ним задач. Диференціація методів управління здійснюється за рахунок урахування специфічної форми реалізації управляючої дії на робітників. Згідно з такою диференціацією методи поділяються на економічні, адміністративні та психологічні. Складність виробничого комплексу, комплексний характер виробництва та безперервність технологічного процесу робить обмеженим участь персоналу КХП у технологічному процесі та впливання на результати діяльності підприємства. Тому серед методів управління персоналом на КХП слід застосовувати в основному, адміністративні з використанням таких інструментів як розпорядження, накази та інші. Це не виключає використання економічних методів, таких як, наприклад, матеріальне стимулювання. Але для цього необхідно розробити систему оплати праці, що враховує вклад кожного робітника.

Форма функціонування внутрішнього економічного механізму, організаційна структура управління. Відношення КХП до вертикально інтегрованих холдингів змішаного типу, а також технократичний тип управління обумовлює регламентовану поведінку у виконанні своїх функціональних обов'язків, жорстку субординацію та ієрархію в управлінні. Цьому відповідають принципи централізованої форми функціонування внутрішнього економічного механізму та функціональної структури управління. Внутрішній економічний механізм – це механізм, який забезпечує взаємодію керуючої підсистеми та підсистеми, якою керують, це система факторів, що забезпечують реалізацію економічних інтересів підприємства, його структурних підрозділів та окремих робітників. І хоча централізованій формі його функціонування притаманні недоліки, такі як низька адекватність до змін в структурі господарювання, низький ступінь самостійності підрозділів, висока залежність від апарату управління, для технократичного типу управління, який є на КХП, вона незамінна.

Метод управління підприємством. Для організаційних факторів призводить не тільки до виконання чітко окреслених функцій управління, обмеженої участі персоналу КХП в розробці стратегії підприємства, управлінні поточною і операційною діяльністю та жорстким контролем з боку материнської компанії, але й до корпоративного трансфертного ціноутворення. Наряду з позитивними наслідками, коли корпоративна ціна виконує оціночну та стимулюючу функції, є й негативні, коли за її допомогою відбувається перерозподіл прибутку та фінансових ресурсів між підприємствами-підрозділами в інтересах всього холдингу. При цьому підприємство не впливає на свій дохід та грошові потоки. В умовах, коли підприємство холдингу має обмежений характер впливу на формування своїх доходів та грошових потоків, але при цьому має можливість самостійного оперативного управління фінансовою діяльністю тільки вправне управління витратами та фінансами взагалі може гарантувати діяльність підприємства. Методом управління, якому б відповідали наведені вимоги є бюджетування.

Всі перелічені елементи системи управління КХП зведені у табл. 2.

Таблиця 2.

Елементи системи управління коксохімічним підприємством

Елементи системи управління	Характеристика елемента
Підхід	Інтегрований (процесний на основі системного)
Функції	Планування, мотивація, облік, контроль, аналіз
Методи управління персоналом	Адміністративні, економічні
Інструменти	Організаційні, регламентуючі, розпорядні, система стимулювання,
Форма функціонування внутрішнього економічного механізму	Централізована
Організаційна структура управління	Функціональна
Спеціалізація управління	Функціональна
Метод управління підприємством	Бюджетування
Галузь самостійного прийняття управлінських рішень	Управління фінансовою діяльністю

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Таким чином, на формування системи управління коксохімічним підприємством впливають технічні фактори (комплексний характер виробництва, складність виробничого комплексу, безперервність технологічного процесу) та організаційні фактори (відношення КХП до вертикально інтегрованих холдингів змішаного типу, технократичний тип управління). Ці особливості потрібно враховувати при формуванні системи управління. Подальшого дослідження потребують елементи системи управління коксохімічним підприємством.

Література.

1. Пономаренко В. С. Формування та функціонування механізму корпоративного управління на промислових підприємствах. Монографія / [В. С. Пономаренко, О. М. Ястремська, В. М. Луцковський та ін.] ; за ред. В. С. Пономаренка, О. М. Ястремської. – Х : Вид. ХНЕУ, 2008. – 448 с.
2. Гераськин М. Согласование экономических интересов в корпоративных структурах. М.: ИПУ РАН Изд-во «Анко». – 2005. – 293 с.
3. Бурков В.Н. Механизмы корпоративного управления / Бурков В.Н., Агеев И.А., Баранчикова Е.А. – М. : ИПУ РАН, 2004. – 109 с.
4. Робинс С. П. Менеджмент. / Робинс С. П., Коултер М. : пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс». – 2002. – 880 с.
5. Веснин В.Р. Менеджмент / В.Р. Веснин. - М.: ТК Велби, Изд-во «Проспект». – 2006. – 504 с.

References

1. Ponomarenko V.S., Lutskovs'kyi V.M., Yastrems'ka O.M. (2008), *Formuvannya ta funktsionuvannya mekhanizmu korporatyvnoho upravlinnya na promyslovykh pidpryemstvakh* [Forming and functioning of mechanism of corporate management on industrial enterprises], KHNEU, Kyiv, Ukraine.
2. Geras'kin M. (2005), *Soglasovanie ekonomicheskikh interesov v korporativnykh strukturakh* [A concordance of economic interests is in corporate structures], IPU RAN Izd-vo "Anko", Moskva, Rossiya.
3. Burkov V.N., Ageev I.A., Baranchikova Ye.A (2004), *Mekhanizmy korporativnogo upravleniya* [Mechanisms of corporate management], IPU RAN, Moskva, Rossiya.
4. Robins S.P., Koulter M. (2002), *Menedzhment* [Management], Izdatel'skiy dom «Vil'yams», Moskva, Rossiya.
5. Vesnin V.R. (2006), *Menedzhment* [Management], TK Velbi, Izd-vo «Prospekt», Moskva, Rossiya.

Стаття надійшла до редакції 17.09.2013 р.



ТОВ "ДКС Центр"