© А.А. Петросов, А.М. Великанов, 2007

УДК 65:65.011.12

А.А. Петросов, А.М. Великанов

ФОРМИРОВАНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ УГОЛЬНОГО ХОЛДИНГА НА ОСНОВЕ СИСТЕМЫ СКВОЗНОГО БЮДЖЕТИРОВАНИЯ И КОММЕРЧЕСКОГО РАСЧЕТА

Семинар № 21

Одной из основных причин низкой рентабельности угледобывающих холдинговых компаний (ХК) явилось несоответствие между старыми формами экономического управления производственно-хозяйственной деятельностью (ПХД) структурных подразделений ХК, сохранившихся с социалистических времен, и новыми рыночными условиями хозяйствования, в первую очередь меняющейся конъюнктурой рынков угля и материальных ресурсов. Назрела необходимость разработки нового эффективного механизма управления взаимосвязанными бизнес-процессами, способного оперативно реагировать не только на меняющиеся внешние условия рыночной среды, но и на изменение параметров внутренней среды реорганизованных компаний.

Для создания подобного механизма на первом этапе необходимо сформировать непротиворечивую систему стратегических, перспективных и оперативных целей ХК и входящих в ее состав предприятий, обеспечить заинтересованность каждого предприятия, реализующего бизнес-процессы в рамках производственного цикла холдинга, в достижении корпоративных целей с наибольшей эффективностью. Далее, необходимо наладить оперативное управление движением ресурсов холдинга на внешних рынках и внутри холдинга между его подразделениями таким образом, чтобы выполнение текущих и перспективных планов развития каждого предприятия соответствовало поставленным стратегическим целям развития холдинга. На третьем этапе требуется обеспечение мониторинга реализации корпоративных планов и их корректировки в соответствии с меняющимися условиями рыночной среды.

Поддерживать компромисс между стратегическими, перспективными и текущими целями холдинга и входящих в его состав структур позволяет бюджетный подход к управлению компанией. Использование иерархического принципа и бюджетного подхода позволяет построить дерево целей, отвечающее требованиям соподчиненности, согласованности, относительной важности, конкретности, развертываемости, приемлемости, измеримости, достижимости и гибкости. Стратегические, перспективные и текущие цели компании и входящих в ее состав предприятий отражаются в

соответствующих планах производственно-хозяйственной деятельности, измеряются различными единицами измерения (тонны, кубометры, километры, зольность, теплотворная способность, и т.д.) и весьма противоречивы из-за различий основных бизнес-процессов угольного бизнеса. В то же время, бюджеты предприятий, являясь денежным выражением стратегических, перспективных и текущих планов компании и входящих в ее состав предприятий, позволяют привести во взаимное соответствие потоки их ресурсов за счет последовательной (сквозной) балансировки доходов и расходов каждого структурного подразделения, реализующего отдельный бизнес-процесс, предприятия и холдинга в целом.

На рис. 1, 2 приведена структурно-функциональная схема организационно – экономического механизма управления бизнес-процессами угледобывающегохолдинга. На схеме отражены структура плана ПХД, ответственные лица за разработку разделов плана, структура расходной и доходной частей бюджета, ответственные за реализацию бюджета. Стратегические цели ХК реализуются в планах и бюджетах стратегического развития и нацеливает все предприятия холдинга на эффективную реализацию корпоративных целей. По мере достижения поставленной стратегической цели формируются новые стратегические установки и разрабатываются новые стратегии. Таким образом, система целей и стратегия ХК, определяя принципы построения гибкой организационной структуры и оперативного управления движением ресурсов холдинга, обеспечивает свою непротиворечивость.

Для обеспечения заинтересованности каждого подразделения, реализующего бизнес-процессы в рамках производственного цикла холдинга, в достижении корпоративных целей с наибольшей эффективностью, предлагается организовать Центры Финансовой Ответственности (ЦФО), строящие свои производственно-хозяйственные отношения с остальными участниками производственного цикла внутри ХК на основе коммерческого расчета. Коммерческий расчет между ЦФО базируется на применении внутренних корпоративных цен на продукцию, работы и услуги, производимые ЦФО и используемые ими в производственном цикле компании. Внутренняя корпоративная цена на продукцию любого ЦФО определяется при составлении сводного текущего бюджета компании и представляет собой совокупность текущих издержек и нормативной прибыли, приходящихся на единицу его продукции. Внутренняя нормативная прибыль представляет собой необходимую прибыль, которая пла-ново закладывается во внутреннюю цену продукции соответствующего ЦФО для обеспечения источников реализации корпоративных целей относительно данного ЦФО (программ освоения новых рынков, развития производства, управления ресурсами, внедрения новых технологий и т.д.). Нормативная прибыль каждого ЦФО прямо связана с эффективностью его производственно-хозяйственной деятельности и является основным стимулом для ее повышения. Размер возможной нормативной прибыли определяется при составлении сводного сбалансированного бюджета ХК, который зани-

занимает одну из ключевых позиций в разработанном экономическом механизме управления бизнес-процес-сами, в соответствии со стратегическими целями холдинга по отношению к тому или иному ЦФО и обслуживаемому им бизнес-процессу.

Разработанный экономический механизм управления бизнес-процесса-ми позволяет обеспечить координацию и соответствие стратегических, перспективных и текущих целей и оперативно реагировать на изменение параметров внутренней и внешней среды компании холдингового типа.

Коротко об авторах

Петросов А.А. – доктор технических наук, профессор кафедры «Экономика и планирование горного производства» (ЭПГП) Московский государственный горный университет,
Великанов Александр Михайлович – глава Представительства немецкой машиностроительной фирмы МАН ТАКРАФ.

ТЕКУЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ О ЗАЩИТАХ ДИССЕРТАЦИЙ ПО ГОРНОМУ ДЕЛУ И СМЕЖНЫМ ВОПРОСАМ

Автор	*Название работы*	*Специальность*	*Ученая степень*
ИНСТИТУТ УГЛЯ И УГЛЕХИМИИ СО РАН			
БАРТЫШЕВ Александр Васильевич	Обоснование технологических требований к гидромониторам для эффективного проведения подготовительных выработок	25.00.22	к.т.н.
ИЗАКСОН	Управление устойчивостью уступов глу-	25.00.20	к.т.н.

Максим Всеволодович	боких карьеров в многолетней мерзлоте теплоизолирующими экранами		
МИТИНА Надежда Викторовна	Разработка геоинформационной системы для комплексного исследования геохимических свойств угольных месторождений (на примере Кузбасса)	25.00.35	к.т.н.