

УДК 657.6+669.1

**О. И. Герман**

Алтайский государственный университет, Барнаул, e-mail: gherman\_olga@rambler.ru

## **ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ОТЧЕТНОСТИ В КОМПАНИЯХ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

**Ключевые слова:** Стратегическая управленческая отчетность, стратегия, система показателей, металлургическая промышленность, мониторинг.

Отсутствие единого подхода к построению управленческой отчетности как отдельного вида в системе бухгалтерской отчетности, а также большая практическая потребность в использовании стратегической управленческой отчетности для принятия тактических и стратегических решений определили цель статьи. Исследования в данном направлении особенно актуальны для компаний металлургической промышленности, большая часть которых столкнулась с неопределенностью внешней среды и сильной конкуренцией, что потребовало поиска новых инструментов управления в изменившихся условиях. В связи с этим, вопросы информационно-аналитического обеспечения, методики формирования управленческой отчетности для принятия тактических и стратегических решений в компаниях металлургической промышленности становятся первоочередными и подчеркивают актуальность. В статье предложен методический подход к формированию стратегической управленческой отчетности, основанный на использовании ключевых показателей эффективности (KPI). Учитывая отраслевые особенности металлургических компаний, такие как экспортная ориентированность, крупномасштабные инвестиционные программы, высокая зависимость от сырьевых ресурсов, были выделены следующие функциональные блоки системы (KPI): инвестиции; персонал и управление; производство; маркетинг; финансы. Внедрение предложенной системы показателей в практику построения стратегической управленческой отчетности компаний металлургической промышленности, основанной на ключевых показателях эффективности, позволит проводить мониторинг на различных этапах стратегического развития и принимать обоснованные управленческие решения.

**O. I. German**

Altai state University, Barnaul, e-mail: gherman\_olga@rambler.ru

## **INFORMATION AND ANALYTICAL ASPECTS OF STRATEGIC MANAGERIAL ACCOUNTING IN THE COMPANIES OF METALLURGICAL INDUSTRY**

**Keywords:** Strategic management reporting, strategy, indicator system, metallurgical industry, monitoring.

The lack of a unified approach to the construction of management reporting as a separate type in the accounting system, as well as the great practical need to use strategic management reporting for making tactical and strategic decisions, determined the purpose of the article. Research in this area is particularly relevant for companies in the metallurgical industry, most of which faced the uncertainty of the external environment and strong competition, which required the search for new management tools in the changed conditions. In this regard, the issues of information and analytical support, methods of forming management reports for making tactical and strategic decisions in the companies of the metallurgical industry become priority and emphasize the relevance. The article offers a methodological approach to the formation of strategic management reporting based on the use of key performance indicators (KPIs). Taking into account the industry characteristics of metallurgical companies, such as export orientation, large-scale investment programs, high dependence on raw materials, the following functional blocks of the system (KPI) were allocated: investment; personnel and management; production; marketing; Finance. The implementation of the proposed system of indicators in the practice of building strategic management reporting of companies in the metallurgical industry, based on key performance indicators, will allow monitoring at various stages of strategic development and making informed management decisions.

### **Введение**

Турбулентность внешней среды, непредсказуемость изменений на традиционных рынках требуют разработки эффективного механизма стратегического

управления для компаний металлургической промышленности, которые столкнулись с проблемами замедления роста и снижением уровня доходности. Алгоритм механизма стратегического управ-

ления предполагает формирование стратегического видения, постановки целей, выработки и реализации стратегии, своевременной корректировки видения, целей, стратегии и реализации [1; с. 36].

По мнению Гапоненко, процесс стратегического управления может быть описан как «логический, систематический подход для создания главных решений в организации» [2, с. 7]. Схожее мнение по поводу сущности стратегического управления высказывают Маркова В.Д. и Кузнецова С.А., понимая под стратегическим управлением «комплекс стратегических управленческих решений, дополненный набором конкретных действий, обеспечивающих быстрое реагирование компании на изменение внешней конъюнктуры, которое может повлечь за собой корректировку стратегии» [3, с. 31]. По поводу сущности стратегического управления Родионова В.П. высказывается так: «стратегическое управление – процесс разработки, принятия и реализации стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения» [4, с. 3].

Итак, в основе стратегического управления, помимо разработки и реализации стратегии, лежит процесс принятия управленческих решений, следовательно, на первый план выходит задача информационной поддержки текущих и стратегических решений и разработки системы оценочных показателей, которые бы позволяли контролировать и оценивать реализацию стратегии компании.

### **Цель исследования**

Исследование информационно-аналитических аспектов и разработка методического подхода к формированию стратегической управленческой отчетности для компаний металлургической промышленности, основанной на использовании ключевых показателей эффективности.

### **Материал и методы исследования**

В статье использовались общенаучные методы, такие как индукция, дедукция, системный подход.

### **Результаты исследования и их обсуждение**

Традиционно, основой информационного обеспечения как стратегических, так и некоторых текущих решений выступает стратегическая управленческая отчетность. Информационная база для формирования стратегической управленческой отчетности выходит за рамки границ традиционного бухгалтерского (финансового) учета. Как отмечают Кублицкая Ю.В. и Ивакина И.Н., основная проблема состоит в том, что «традиционная отчетность организации ориентирована преимущественно на отражение показателей финансового характера, что не позволяет сформировать достаточную информационную базу для выработки эффективных решений в области реализации долгосрочной стратегии организации» [5, с. 36–37].

Согласно определению Бабкиной О.М., «Стратегическая управленческая отчетность – это система взаимосвязанных показателей, предоставляющая информацию о внешней и внутренней среде предприятия всем заинтересованным внутренним пользователям для принятия оперативных и тактических, а также стратегических решений» [6, с. 35].

По мнению Алексеевой И.В., «стратегическая отчетность – это система показателей об имуществе, обязательствах и результатах работы коммерческой организации в долгосрочной перспективе с учетом выбранной и реализуемой стратегии» [7, с. 6]. Основываясь на вышеприведенных определениях, можно утверждать, что стратегическая управленческая отчетность является важнейшим элементом системы управления компанией. Но, не смотря на это, на законодательном уровне требования к составу, структуре и содержанию форм управленческой отчетности отсутствуют. Остается открытым для обсуждения и вопрос методики выбора и обоснования ключевых показателей эффективности, характеризующих главные аспекты деятельности компаний металлургической промышленности.

Анализ работ зарубежных и отечественных ученых Каплана Р., Нортона Д. [8; 9], Миддлтона Д. [10] Бе-

ляева В. [11]; Полтарыхина А. [12] и других в области практического применения системы ключевых показателей эффективности (KPI) позволил разработать систему показателей для проведения экономического мониторинга в компаниях металлургической промышленности.

Основываясь на разделении иерархических уровней стратегий бизнеса [13, с. 14] и беря во внимание отраслевые особенности металлургических компаний, выделим следующие функциональные блоки системы (KPI): инвестиции, персонал и управление, производство, маркетинг и финансы.

Перспективность включения инвестиционного блока в систему (KPI) объясняется тем, что инвестиционная деятельность рассматривается как одна из главенствующих характеристик способности металлургических компаний к развитию и повышению конкурентоспособности, и способствующая внедрению новейших технологий и повышению качества продукции.

Предлагаемая система показателей учитывает отраслевые особенности металлургических компаний, а именно:

- в показателях маркетингового направления – экспортную ориентированность металлургических компаний;
- в показателях инвестиционного направления – крупномасштабную инвестиционную программу;
- в показателях производственного направления – высокую зависимость от сырьевых ресурсов;
- холдинговую структуру компаний.

Комплексное изучение и анализ подходов отечественных и зарубежных ученых к систематизации оценочных критериев позволили рекомендовать набор показателей в разрезе каждой обозначенной нами функциональной составляющей.

**Инвестиции.** Важнейшее значение для компаний металлургической промышленности имеют показатели, характеризующие инвестиционные процессы, поскольку инвестиционная деятельность позволяет внедрить новые технологии, приобрести сырьевые и прокатные активы, выйти на новые рынки, в конечном счете, повысить эффективность производства и конкурентоспособность. Не-

достаточные инвестиции в технологии, продукты, новые рынки, развитие персонала могут в дальнейшем отрицательно сказаться на качестве и конкурентоспособности продукции.

Для оценки инвестиционной деятельности мы предлагаем осуществлять расчет показателей, характеризующих абсолютный и относительный объем инвестиций. А также показатель, отражающий эффективность инвестированных средств – прирост выручки на рубль валовых инвестиций.

**Персонал и управление.** Особую значимость для стратегического развития компании имеют показатели, характеризующие кадровый потенциал и управление, так как в условиях быстрого развития новой техники и технологий, персонал должен иметь компетенции, позволяющие адаптироваться к постоянно изменяющимся условиям и требованиям среды. В этих условиях руководство компании должно осуществлять управление, опираясь на человеческий капитал как основу организации, должно гибко реагировать на изменения и создавать условия для профессионального и карьерного роста, способствовать внедрению корпоративной культуры и новых систем управления, что позволяет компании добиваться конкурентных преимуществ и достигать своих целей в долгосрочной перспективе. В данную составляющую предлагается включить перспективные показатели, которые позволяют оценить удовлетворенность персонала и эффективность управления, например, показатель обеспеченности предприятия человеческими ресурсами, текучести кадров, уровень заработной платы, уровень производительности труда.

**Производство.** Показатели производственной сферы акцентируют внимание на тех основных моментах, которые нуждаются в усовершенствовании в целях поддержания конкурентных преимуществ. Они характеризуют объем производства продукции, эффективность использования производственных мощностей, затраты на производство продукции и экономичность использования отдельных видов ресурсов предприятия.

К показателям данной составляющей предлагается отнести объем произ-

водства продукции, уровень удельных затрат, уровень самообеспеченности основными видами сырья, объем производственных мощностей, процент их загрузки, уровень удельных выбросов в атмосферу.

**Маркетинг.** Именно стратегические цели по продвижению и продаже продукции определяют состав показателей, включаемых в маркетинговую сферу. К важнейшим целям рыночной стратегии крупных металлургических компаний можно отнести увеличение продаж на внутренний и внешний рынок и выход на новые рынки.

К показателям, характеризующим вышеперечисленные цели, отнесли следующие: объем продаж конечной продукции, объем продаж продукции на внутренний и внешний рынок, долю продаж продукции с высокой добавленной стоимостью.

Однако, вопрос о включении показателей в определенные сферы остается дискуссионным и открытым для ученых. Так, например, показатель выручки от продаж, может оценивать эффективность реализации маркетинговой стратегии и включаться в состав маркетинговых показателей, однако, характеризуя финансовое состояние предприятия, показатель может быть отнесен к финансовой сфере.

**Финансы.** В данную сферу отнесены показатели, нацеленные на удовлетворение интересов собственников и инвесторов, отражающие конечные результаты деятельности компании. Для большого числа металлургических компаний стратегическими целями в рамках финансовой сферы выступают увеличение выручки, прибыли, финансовой устойчивости, стоимости бизнеса.

Изучение международного и отечественного опыта [14; 15; 16; 17 и др.] в области использования различных совокупностей показателей, характеризующих финансовое состояние и результаты деятельности хозяйствующих субъектов, позволило остановиться на двух группах показателей. В первую группу целесообразно включить следующие показатели, отражающие доходность компании: объем выручки, объем прибыли, рентабельность продаж. Во вторую группу следует отнести показатели, которые ха-

рактеризуют стоимость капитала и финансовую устойчивость компании: стоимость активов, стоимость собственных оборотных средств.

Следует обратить внимание на то, что показатели представляет собой целостную систему, поскольку все они тесно взаимоувязаны между собой и сбалансированы. Предложенная модель описывает динамику развития интегрированной компании и все показатели важны, однако, степень значимости отдельных показателей может меняться в зависимости от этапа стратегического развития. При этом некоторые параметры приобретают первостепенное значение и влекут изменение других показателей, образуя связанные комбинации, в которых доминируют одни показатели, а другие показатели, являются следствием первых. Модель является консолидированной и позволяет контролировать направленность изменений комбинаций при успешной реализации стратегии развития металлургических компаний.

Отслеживать параметры деятельности компаний на разных этапах стратегического развития предлагаем путем сравнения фактических значений показателей с прогнозными значениями. Такое сравнение позволяет фиксировать отклонения, выявлять взаимосвязь между организационно-экономическими решениями и изменениями параметров компании, дает возможность заблаговременно принимать оптимальные стратегические решения, направленные на сокращение разрывов между фактическими и прогнозными значениями.

### Вывод

Таким образом, предложенная модель ключевых показателей эффективности (KPI) может быть положена в основу разработки стратегической управленческой отчетности для компаний металлургической промышленности. Модель универсальна и может использоваться в качестве инструментария для проведения экономического мониторинга не только в практике компаний металлургической промышленности, но и в других отраслях промышленности с учетом адаптации к определенной отрасли.



*Библиографический список*

1. Томпсон А.А. мл. Стратегический менеджмент: концепция и ситуации для анализа [Текст]: [пер. с англ.] / А.А. Томпсон мл., Ж.А.Д. Стрикленд. 12-е изд. М: Вильямс, 2006. 928 с.
2. Гапоненко А.Л. Стратегическое управление [Текст]: учеб. пособие / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. 4-е изд., стер. М.: Омега Л., 2010. 463 с.
3. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений [Текст]: справ. пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. М.: ИНФРА М, 2012. 319 с.
4. Родионова В.Н. Стратегический менеджмент [Текст]: учеб. пособие / В.Н. Родионова. 2-е изд., испр., и перераб. М.: РИОР: ИНФРА, 2013. 78 с.
5. Кублицкая Ю.В., Ивакина И.И. Стратегическая управленческая отчетность в химико-лесном комплексе // Материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. 2017. URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_37116519\\_81869485.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_37116519_81869485.pdf) (дата обращения: 20.03.2020).
6. Бабкина О.М. Система стратегической управленческой отчетности как организационно-экономический механизм предприятия // Экономика и управление. 2014. № 10 (108). [Электронный ресурс]. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=22663185> (дата обращения: 20.03.2020).
7. Алексеева И.В. Основные принципы формирования стратегической отчетности на основе показателя добавленной стоимости капитала // Учет и статистика. 2009. № 1 (13). URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=17432611> (дата обращения: 26.03.2020).
8. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию [Текст]: [пер. с англ.] / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. 2-е изд., испр. и доп. М.: Олимп-Бизнес, 2005. 320 с.
9. Каплан Р.С. Стратегические карты: трансформация нематериальных активов в материальные результаты [Текст] / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон; [пер. с англ. М. Павлова]. М.: Олимп Бизнес, 2007. 482 с.
10. Миддлтон Д. Библиотека избранных трудов о стратегии бизнеса: пятьдесят наиболее влиятельных идей всех времен [Текст]: [пер. с англ.] / Д. Миддлтон. М.: Олимп Бизнес, 2006. 258 с.
11. Беляев В.И. Маркетинговые исследования: сбор данных и производство знаний: учебник [Текст] / В.И. Беляев. Барнаул : Азбука, 2010. 802 с.
12. Полтарыхин А.Л. Методология анализа функционирования корпоративных структур региона [Текст]: монография / А.Л. Полтарыхин, А.Б. Винникова; Автономная некоммерч. орг. высш. проф. образования «Алт. акад. экономики и права (ин т)». Барнаул: Изд-во ААЭП, 2013. 159 с.
13. Боумен К. Стратегия на практике [Текст]: [пер. с англ.] / К. Боумен. СПб. и др.: Питер, 2003. 250 с.
14. Анализ финансовой отчетности [Текст]: учеб. пособие / под ред. О.В. Ефимовой, М.В. Мельник. 2-е изд., испр. и доп. М.: Изд во ОМЕГА Л, 2005. 408 с.
15. Бернстайн Л.А. Анализ финансовой отчетности: теория, практика и интерпретация [Текст]: [пер. с англ.] / гл. ред. Я.В. Соколов; науч. ред. перевода И.И. Елисеева. М.: Финансы и статистика, 1996. 624 с.
16. Савицкая Г.В. Экономический анализ [Текст]: учеб. пособие / Г.В. Савицкая. 9-е изд., испр. М.: Новое знание, 2004. 640 с.
17. Шеремет А.Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности [Текст] / А.Д. Шеремет. М.: ИНФРА М, 2006. 415 с.