

## 10.15. МЕТОДИКА КОМПЛЕКСНОГО АНАЛИЗА И ОЦЕНКИ УСТОЙЧИВОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ХОЛДИНГА

Мальсагов И.А., к.э.н., соискатель кафедры  
бухгалтерского учета и аудита

*Поволжский государственный  
технологический университет*

[Перейти на Главное МЕНЮ](#)  
[Вернуться к СОДЕРЖАНИЮ](#)

Рассмотрены подходы к формированию методики стратегического анализа развития холдинга на основе морфологического анализа и сбалансированной системы показателей. Представлен авторский подход к применению метода анализа иерархий, позволяющего определить приоритетные показатели и формировать комплексные оценки для принятия управленческих решений.

В экономической литературе проблеме учетно-аналитического обеспечения стратегического управления уделено достаточно внимания. Подчеркивая важность информационной роли бухгалтерского учета, ученые определяют его как процесс идентификации информации; исчисления и оценки показателей; представления данных пользователям информации для подготовки, обоснования и принятия решений [12, с. 11-12].

Аналитическая обработка управленческой, финансовой и другой бухгалтерской информации для стратегического управления должна быть подчинена реализации целей развития холдинга. Это определяет тесную связь бухгалтерского учета, анализа и контроля с управленческой деятельностью и их соответствие информационным потребностям пользователей учетной информации.

В стратегическом анализе необходимо решить вопросы по методическому обеспечению маркетингового, управленческого, финансового и инвестиционного анализа, составляющих информационную основу стратегического анализа и разработки стратегии развития. Поэтому расширение и усиление функций бухгалтерского учета, использование его аналитического потенциала в названных сферах – ключевое направление получения управленческой информации с целью принятия стратегических решений [7, с. 148].

Подход, основанный на интеграции учетных данных, требует разработки такой модели системы учетно-аналитического обеспечения, которая позволит моделировать альтернативные варианты развития холдинга с объективной оценкой возможных результатов деятельности. Такая модель основана на моделировании хозяйственных процессов и давно является обсуждаемой проблемой. Так, Я.В. Соколов определяет моделирование «как метод бухгалтерского учета, позволяющий изучать факты хозяйственной жизни и хозяйственные процессы не прямо и непосредственно, а через специально созданные их образы и описания – символы [11, с. 127].

Интеграция учетно-аналитических процессов позволит повысить эффективность прогнозирования показателей различных сфер деятельности холдинга, которые являются основой разработки стратегии и принятия управленческих решений различного уровня. Это будет означать, что бухгалтерский учет будет обеспечивать пользо-

вателей полной, достоверной и полезной информацией на протяжении всего стратегического цикла.

Для повышения эффективности и производительности учетно-аналитической системы необходимо создать единую информационную базу, в которой будут аккумулироваться данные всех видов учета – финансового, управленческого, налогового, статистического. Таким образом система позволит обеспечить получение необходимой информации для решения задач управления как текущего, так и перспективного характера.

Процессы интеграции в учете обеспечат решение задач оперативного управления, для чего нужна соответствующая внутренняя отчетность, характеризующая фактическое наличие ресурсов, состояние производства, результаты деятельности. Существующая система бухгалтерского учета ориентирована на вычисление итоговых данных в расчете на квартал, год. Это позволяло вести контроль за сохранностью имущества организации, осуществлением хозяйственных операций, взыскание дебиторской и погашение кредиторской задолженности, укреплять платежную дисциплину и т.д.

В условиях стратегического управления учетная информация должна быть направлена на эффективное выполнение экономического анализа и контроля для реализации оптимальных управленческих решений с целью повышения эффективности производства и реализации стратегических планов. Информация приобретает стратегический характер, если данные прошли аналитическую обработку и подготовлены к использованию в процессе стратегического планирования [4, с. 237]. Выгодное положение имеет разработка систем избирательного распространения информации с учетом индивидуальных запросов пользователей.

Такой подход не только позволит обеспечить необходимой информацией маркетинговый, управленческий, финансовый и инвестиционный анализ деятельности холдинга, но и проводить комплексный анализ в условиях стратегического управления, что обеспечит устойчивость развития холдинга. Для этих целей удобнее использовать сбалансированную систему показателей (**BSC**), которая позволяет реализовать комплексный подход к анализу и контролю выполнения стратегических целей крупного холдинга.

Сбалансированная система показателей не позволяет уделить преимущественное внимание одной группе показателей, характеризующих ту или иную сферу деятельности. Смысл **BSC** заключается в том, что она увязывает через согласованные показатели все основные сферы деятельности организации и этим обеспечивает выход на достижение стратегических целей холдинга.

Сбалансированная система показателей обеспечивает мониторинг деятельности холдинга, позволяет рассматривать связи между прошлой и будущей деятельностью и предупреждать появление проблем в процессе стратегического управления. **BSC** позволяет оценить цели стратегического развития холдинга и оперативно корректировать их с изменением внешних условий.

Важно отметить то, что сбалансированная система показателей не заменяет традиционные средства и показатели экономического анализа. Многие показатели органично вписываются в эту систему, а методы сравнительного и факторного анализа получают новые возможности с использованием **BSC**. Анализ в сбалансированной системе показателей может включать моделирование для оценки оптимальных параметров формулировании стра-

тегических целей. Сложность внедрения сбалансированной системы показателей заключается в недостатке информации для отдельных ключевых параметров, однако эта система получила большое распространение в практике управления западных фирм.

Известно, что основу сбалансированной системы показателей, разработанной Р. Капланом и Д. Нортеном, формируют такие четыре элемента, как финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и рост. Ученые определяют, что в рамках разработки стратегии, составляющие **BSC**, ориентированы на следующие нижеперечисленные приоритеты.

- Финансы. Стратегия роста, прибыльности и управления рисками с точки зрения акционеров.
- Клиенты. Стратегия создания стоимости и дифференцирования с позиции клиента.
- Внутренние бизнес-процессы. Установление стратегических приоритетов различных бизнес-процессов, обеспечивающих удовлетворенность клиентов и акционеров.
- Обучение и рост. Установление приоритетов для создания атмосферы, способствующей организационным изменениям, инновациям и росту [31, с. 27-28].

При разработке стратегии все четыре составляющие должны быть увязаны со стратегией развития холдинга (рис. 1).

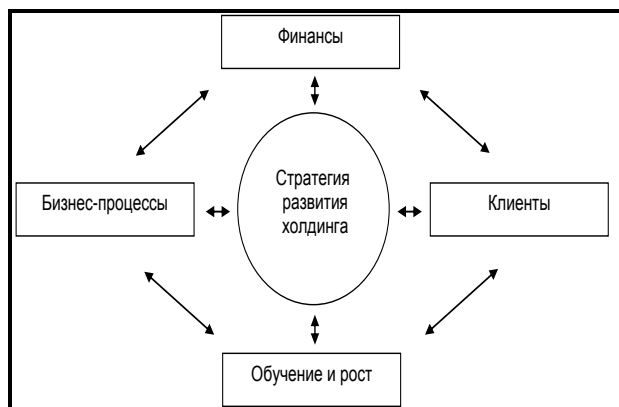


Рис. 1. Взаимосвязь сбалансированной системы показателей со стратегией развития холдинга

Возникает вполне закономерный вопрос: достаточно ли названных четырех составляющих для разработки стратегии развития холдинга и контроля за ее реализацией для условий современного производства? В 1992 г. в Рио-де-Жанейро на Конференции ООН по окружающей среде и развитию была одобрена Концепция устойчивого развития. С этого момента термин «устойчивое развитие» стал объектом повышенного внимания в экономических исследованиях.

«Устойчивое развитие требует постоянно расширяющегося производства товаров и услуг для удовлетворения потребностей быстро растущего населения. В то же время использование природных ресурсов должно стать рациональнее, а производственные процессы и потребление – экологически чище» [6, с. 36]. Стратегия устойчивого развития предусматривает общеевропейские рамки политики для обеспечения устойчивого развития, т.е. в целях удовлетворения потребностей нынешнего поколения без ущерба для возможности будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности [9].

С точки зрения общества под устойчивым развитием понимается процесс гармонизации производительных

сил, обеспечения удовлетворения потребностей всех членов общества при условии сохранения и поэтапно воспроизведения целостности природной среды. В этом ключе основная задача устойчивого развития любой крупной организации, холдинга заключается в обеспечении динамичного социально-экономического развития, сохранении окружающей среды и рациональном использовании природных ресурсов в целях удовлетворения потребностей нынешнего и будущих поколений путем организации эффективной системы стратегического управления.

Это требует от хозяйствующих субъектов сконцентрировать свои усилия на следующих приоритетных направлениях формирования условий устойчивого развития:

- реализация интегрированного подхода к управлению экономической, экологической и социальной сферы развития холдинга;
- использование интегральных показателей для комплексной оценки устойчивости развития холдинга.

В контексте концепции устойчивого развития сбалансированная система показателей требует дополнительного теоретико-методологического развития. Это связано, на наш взгляд, с добавлением в сбалансированную систему показателей еще одной составляющей – экологии, что особенно важно для нефтегазовых компаний, тесно взаимодействующих с окружающей природой. Таким образом связь составляющих **BSC** со стратегией холдинга можно выразить следующим образом (рис. 2).

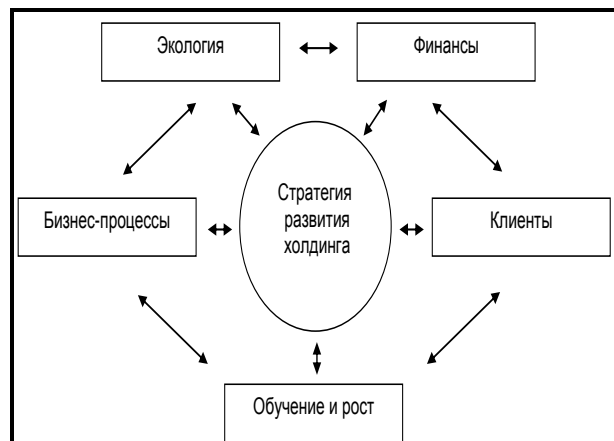


Рис. 2. Взаимосвязь сбалансированной системы показателей (с учетом экологии) со стратегией развития холдинга

Включение экологии в состав сбалансированной системы показателей не противоречит смыслу этой системы. Включение экологической составляющей в состав системы позволит обосновать стратегическую разработку и практическую реализацию методов оценки эффективного использования природных ресурсов, переход на безотходное производство, широкое развитие биотехнологий, совершенствование административных и экономических приемов защиты природы.

В 2012 г. Открытое акционерное общество (ОАО) «Нефтяная компания (НК) Роснефть» был разработан проект Стратегии обеспечения экологической безопасности ОАО «НК «Роснефть» до 2020 г., целью которой является определение приоритетных направлений, мероприятий и механизмов, которые позволят повысить уро-

вень природоохранной деятельности в компании до международных отраслевых стандартов. В этой связи было принято решение об актуализации не только этого проекта, но и политики компании в части вопросов экологической безопасности. Наряду с оценкой экологических рисков с учетом расширения масштабов деятельности это стало одним из приоритетных направлений развития природоохранной деятельности ОАО «НК Роснефть» на 2013 г. [8].

На рис. 3 представлен механизм обратной связи от стратегического к тактическому анализу, который позволяет при помощи ключевых показателей эффективности производить комплексную оценку деятельности холдинга с целью получения информации о стратегическом курсе компании.

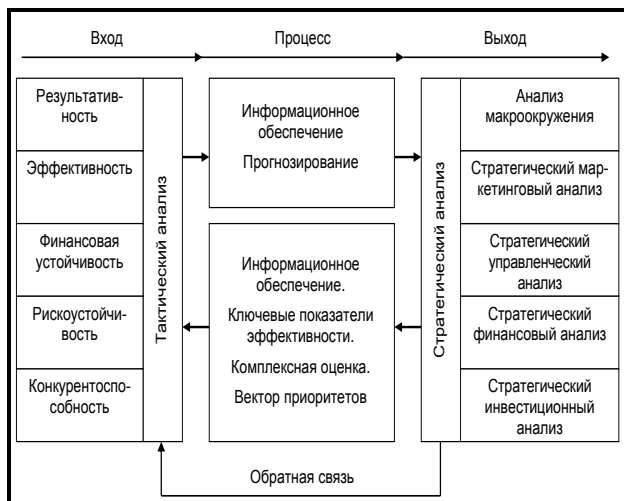


Рис. 3. Системный подход к формированию методики стратегического анализа холдинга

При этом важной стратегической задачей выступает выбор ключевых показателей, отражающих все составляющие сбалансированной системы показателей.

ОАО «НК Роснефть» проводит анализ ключевых финансовых показателей (состав показателей мы приводили в предыдущей статье [3]), однако они затрагивают только одну составляющую **BSC** – финансы, что недостаточно для комплексной оценки деятельности холдинга.

Основная идея использования ключевых показателей эффективности **KPI** заключается в релевантном отражении результатов бизнеса на уровне всего холдинга, отдельных предприятий и служб. **KPI** выделяются из общего состава аналитических показателей именно тем, что они соответствуют стратегии компании и адекватно отражают эффективность деятельности. При выборе **KPI** и построении системы управления на их основе показатели должны удовлетворять следующим критериям, приведенным в порядке убывания приоритетности:

- показатель отражает ключевой аспект хозяйственной деятельности (ключевого бизнес-процесса) компании;
- показатель играет существенную роль в принятии управленческих решений;
- показатель является управляемым, т. е. ответственные лица могут в значительной степени влиять на величину показателя в пределах своих должностных обязанностей;
- показатель имеет потенциальную устойчивую причинно-следственную связь с другими показателями;

- показатель прост в расчете и сборе первичной отчетной информации;
- показатель имеет экономический (статистический) смысл при консолидации (агрегировании) на вышестоящих уровнях ответственности [13].

Система ключевых показателей эффективности деятельности холдинга должна состоять из взаимосвязанных индикаторов, что будет выражать сбалансированность системы. Для каждой составляющей сбалансированной системы отбирается пять-восемь показателей. Это позволит ответственным лицам концентрировать свое внимание действительно на ключевых для стратегического управления аспектах деятельности, что будет способствовать достижению целей развития в долгосрочной перспективе.

Задача системы **KPI** и сбалансированных показателей заключается в преобразовании стратегии холдинга в комплексный набор показателей для оценки эффективности деятельности. Эти показатели лежат в основе стратегического планирования, что позволяет оценивать достигнутые результаты в отчетных периодах и при необходимости корректировать мероприятия, связанные с реализацией стратегии.

Отличительная особенность сбалансированной системы показателей заключается в том, что они не основываются только на показателях хозяйственной деятельности. Система может включать и нефинансовые показатели, такие как доля компании на рынке, скорость завоевания рынка, степень квалификации кадров, культурные ценности холдинга и др. Применение сбалансированной системы обеспечит получение более объективной информации для принятия стратегических решений.

Использование в системе управления ключевых показателей эффективности позволяет определять методику анализа в зависимости от постановки целей развития холдинга. Поскольку цели развития холдинга могут быть разными, следовательно, отражать поставленную цель будут и разные ключевые показатели. Такой подход приводит к разработке индивидуальной методики анализа ключевых показателей эффективности, соответствующей выбранной стратегии развития холдинга.

Из вышесказанного можно назвать следующие этапы методики анализа ключевых показателей эффективности:

- этап 1 – определение проекции изменения показателей для решения стратегических задач развития холдинга;
- этап 2 – выявление методов анализа, которые могли бы войти в решение стратегических задач;
- этап 3 – формирование морфологической матрицы, содержащей все методики анализа изменения ключевых показателей эффективности;
- этап 4 – определение приоритетной задачи стратегического развития холдинга и соответствующих ей ключевых показателей;
- этап 5 – обоснование и реализация методики анализа стратегической задачи.

Рассмотрим содержание вышеназванных этапов.

Проекция изменения ключевых показателей для ОАО «НК «Роснефть» и методы анализа представлены в морфологической матрице (табл. 1).

Показатели матрицы позволяют разработать методики стратегического маркетингового, управленческого, финансового и инвестиционного анализа.

При этом необходимо отметить, что и в рамках того или иного вида анализа могут быть разработаны раз-

ные методики в зависимости от постановки задач.  
Рассмотрим следующие примеры методик.

Таблица 1

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ РАЗВИТИЯ ХОЛДИНГА И ОБОСНОВАНИЕ МЕТОДИКИ ИХ АНАЛИЗА<sup>1</sup>

А. Финансовая составляющая	Цели	A1. Рост прибыли	A2. Минимизация удельных капитальных и операционных затрат	A3. Рост корпоративной ликвидности	A4. Рост стоимости бизнеса	A5. Рост инвестиционной привлекательности	A6. Оптимизация налогообложения	
	Метод анализа	Факторный анализ прибыли и рентабельности	Анализ затрат	Сравнительный анализ ликвидности	Анализ дисконтированных денежных потоков	Метод комплексной оценки	Анализ налоговой нагрузки	
В. Клиентская составляющая	Цели	B1. Увеличение доли новой продукции	B2. Повышение индекса удовлетворенности клиентов	B3. Расширение рынка сбыта в России	B4. Расширение рынка сбыта за рубежом	B5. Расширение клиентской сети	B6. Повышение конкурентоспособности продукции	
	Метод анализа	Анализ ассортимента продукции	Анализ выполнения договоров	Анализ рыночной среды и конъюнктуры рынка в России	Анализ рыночной среды и конъюнктуры рынка за рубежом	Факторный анализ продаж	Анализ конкурентоспособности продукции	
С. Составляющая внутренних бизнес-процессов	Цели	C1. Минимизация стоимости притока запасов нефти	C2. Рост геологоразведочных работ	C3. Повышение автоматизации добычи нефти	C4. Сокращение времени технологического цикла	C5. Увеличение коэффициента извлечения нефти	C6. Рост переработки нефти	C7. Рост производительности труда
	Метод анализа	Инвестиционный анализ	Анализ затрат на геологоразведочные работы	Инвестиционный анализ	Анализ организационно-технического уровня производства	Технико-экономический анализ	Трендовый анализ	Факторный анализ производительности труда
D. Экологическая составляющая	Цели	D1. Увеличение затрат на рекультивацию загрязненных земель	D2. Увеличение доли энергосберегающего оборудования и прогрессивных технологий		D3. Снижение объема сброса загрязненных и недостаточно очищенных сточных вод в поверхностные водные объекты		D4. Рост затрат на обеспечение готовности и бесперебойного функционирования системы ликвидации аварийных разливов нефтепродуктов	
	Метод анализа	Анализ затрат	Анализ затрат		Анализ затрат		Анализ затрат	
E. Составляющая обучения и профессионального роста	Цели	E1. Подготовка кадров в университетах и на курсах	E2. Формирование персонала управления из резерва кадров	E3. Развитие системы стимулирования кадров	E4. Развитие системы социального обеспечения	E5. Сокращение текучести кадров	E6. Сохранение культурных ценностей холдинга	
	Метод анализа	Анализ состава и структуры кадров	Анализ состава и структуры кадров	Анализ производительности труда и заработной платы	Анализ социального развития коллектива	Анализ движения кадров	Нефинансовый показатель	

<sup>1</sup> Примечание: составлено автором по материалам сайта [8].

**Маркетинговый анализ**

Ключевые показатели  $A1 \rightarrow B3 \rightarrow C6 \rightarrow E2$ . Стратегическая задача направлена на рост прибыли холдинга, для чего рассматривается возможность расширения рынков сбыта продукции в Российской Федерации в связи с увеличивающимися объемами переработки нефти в компании. Поддерживать выполнение стратегической задачи будут специалисты из числа резерва кадров.

Методическая база маркетингового анализа при решении данной стратегической задачи основывается на факторном анализе прибыли, который должен ответить на вопрос, что в большей степени может определять рост показателя:

- объем продаж;
- структура продаж;
- цена или затраты?

В данной стратегической задаче это связано с ростом объемов переработки нефти, что подтверждается проведенным прогнозным анализом. Для того чтобы продажи растущих объемов производства были успешными, необходимо провести анализ рыночной среды и конъюнктуры рынка. Такой анализ позволит ответить на вопрос возможности реализации данной стратегической задачи. Таким образом, определена методика анализа роста объемов прибыли при проведении маркетингового анализа.

Другие возможные направления маркетингового анализа и других видов анализа представлены в табл. 2.

**Таблица 2**

**НАПРАВЛЕНИЯ ПРОВЕДЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ**

Направление анализа	Характеристика стратегической задачи
<b>Маркетинговый анализ</b>	
$A1 \rightarrow B4 \rightarrow C6 \rightarrow E2$	Рост прибыли при увеличении объемов переработки нефти, выхода на внешние рынки, назначении квалифицированных кадров
$A1 \rightarrow B5 \rightarrow C7 \rightarrow E2$	Рост прибыли при увеличении производительности труда, расширении клиентской базы, назначении квалифицированных кадров
$A1 \rightarrow B6 \rightarrow C4 \rightarrow E2$	Рост прибыли при повышении конкурентоспособности продукции, сокращении времени технологического цикла и развитии системы стимулирования кадров
$A1 \rightarrow B6 \rightarrow C4 \rightarrow E2 \rightarrow D2$	Рост прибыли при повышении конкурентоспособности продукции, сокращении времени технологического цикла, увеличении доли энергосберегающего оборудования и прогрессивных технологий и развития системы стимулирования кадров
<b>Управленческий анализ</b>	
$A2 \rightarrow B6 \rightarrow C4 \rightarrow E3$	Минимизация затрат при повышении конкурентоспособности продукции, сокращении времени технологического цикла и развитии системы стимулирования кадров
$A2 \rightarrow B3 \rightarrow C1 \rightarrow E3$	Минимизация затрат при расширении рынков сбыта в РФ, минимизации стоимости прироста запасов нефти и развитии системы стимулирования кадров
$A2 \rightarrow B5 \rightarrow C6 \rightarrow E5$	Минимизация затрат при расширении клиентской сети, росте переработки нефти и сокращении текучести кадров
$A1 \rightarrow B1 \rightarrow C7 \rightarrow E2$	Рост прибыли при освоении и выпуске новой продукции, росте производительности труда и назначении кадров

Направление анализа	Характеристика стратегической задачи
<b>Финансовый анализ</b>	
$A4 \rightarrow B1 \rightarrow C3 \rightarrow E4$	Рост стоимости бизнеса при освоении и выпуске новой продукции, повышении автоматизации добычи нефти и развитии системы социального обеспечения
$A6 \rightarrow B1 \rightarrow C3 \rightarrow E1 \rightarrow D3$	Минимизация налогообложения при освоении и выпуске новой продукции, повышении автоматизации добычи нефти, подготовке кадров и снижении объема сброса загрязненных и недостаточно очищенных сточных вод в поверхностные водные объекты
$A1 \rightarrow B2 \rightarrow C5 \rightarrow E5$	Рост прибыли при повышении индекса удовлетворенности клиентов, увеличении коэффициента извлечения нефти и сокращении текучести кадров
$A3 \rightarrow B3 \rightarrow C4 \rightarrow E2$	Рост корпоративной ликвидности при расширении рынков сбыта в РФ, сокращении времени технологического цикла и назначения кадров
<b>Инвестиционный анализ</b>	
$A5 \rightarrow B6 \rightarrow C3 \rightarrow E1$	Рост инвестиционной привлекательности при повышении конкурентоспособности продукции, повышении автоматизации добычи нефти и подготовки кадров
$A4 \rightarrow B1 \rightarrow C5 \rightarrow E3$	Рост стоимости бизнеса при освоении и выпуске новой продукции, увеличении коэффициента извлечения нефти и развития системы стимулирования кадров

Из характеристик стратегических задач прослеживается взаимосвязь видов экономического анализа, что не позволяет выделить тот или иной вид анализа при принятии стратегических решений. Таким образом, каждой стратегической задаче должна соответствовать целевая методика анализа, включающая совокупность приемов маркетингового, управленческого, финансового и инвестиционного анализа. Кроме того, в табл. 3 представлены примеры включения экологической составляющей в анализ, что приближает стратегическое управление к реализации концепции устойчивого развития.

**Таблица 3**

**ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ РЕШЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ЗАДАЧИ РОСТА ПРИБЫЛИ ( $A1 \rightarrow B1 \rightarrow C7 \rightarrow E2$ )**

Целевые установки	Методика анализа	Показатели анализа
Рост прибыли холдинга	Факторный анализ прибыли	Показатели прибыли. Факторы: выручка, себестоимость, цена, структура продукции
Увеличение доли новой продукции	Анализ ассортимента продукции	Объем рынка новой продукции. Число потенциальных потребителей. Показатели качества и конкурентоспособности продукции. Объем продаж. Показатели эффективности новой продукции
Рост производительности труда	Факторный анализ производительности труда	Прирост объема продукции за счет производительности. Факторы: механизация производства, использование рабочего времени, квалификация кадров
Формирование персонала управления из резерва кадров	Анализ состава и структуры кадров	Доля докторов и кандидатов наук. Доля постоянных работников управления. Доля работников прошедших обучение. Количество работников, занятых инновационными разработками. Средний уровень заработнойной

Целевые установки	Методика анализа	Показатели анализа
		платы

На основании выделенных направлений анализа стратегических задач определяются методика анализа и показатели хозяйственной деятельности холдинга (один из примеров представлен в табл. 3).

Организации на любом этапе стратегического анализа приходится решать не одну, а несколько стратегических задач. Это значит, что для комплексной оценки деятельности холдинга необходимо использовать методы многокритериального анализа. Дадим характеристику наиболее известным методам.

В методе анализа иерархий (МАИ) разрабатывается многоуровневая иерархия альтернатив, охватывающая основные аспекты деятельности холдинга, которые в дальнейшем попарно сравниваются между собой по определенному алгоритму. Это позволяет выявить предпочтительные альтернативы для решения поставленной задачи.

Метод **ELECTRE** (исключение и выбор, отражающие реальность, *elimination et choix traduisant la realite*). В основу метода положен подход к попарному сравнению многокритериальных альтернатив, однако оценка каждой альтернативы относительная, а не абсолютная.

Основные этапы методов **ELECTRE**:

- на основании заданных оценок двух альтернатив подсчитываются значения двух индексов: согласованности и несогласованности. Эти индексы определяют согласие и несогласие с гипотезой, что альтернатива **A** предпочтительней альтернативы **B**;
- задаются уровни согласованности и несогласованности, с которыми сравниваются подсчитанные индексы для каждой пары альтернатив. Если индекс согласованности выше указанного уровня, а индекс несогласованности – ниже, тогда одна из альтернатив предпочтительней другой. В противном случае альтернативы несравнимы;
- из множества альтернатив образуется ядро альтернатив;
- изменяя значения уровней согласованности и несогласованности можно регулировать размер ядра [2].

Метод **TOPSIS** (*technique for order preference by similarity to ideal solution*) базируется на концепции, что выбранная альтернатива должна иметь наименьшее расстояние до наилучшего решения и наибольшее расстояние до наихудшего решения. Данный метод одновременно рассматривает оба расстояния, учитывая при этом относительную близость к наилучшему решению.

Метод **SAW** основан на том, что эксперты определяют критериям веса, соответствующие их важности. После того оценки будут подведены оценки для каждой альтернативы, выигрышной будет альтернатива с наивысшей оценкой.

Наибольшее распространение в научных исследованиях получил метод анализа иерархий. Данный метод может применяться к рассмотрению самых различных задач управления, в основе которых лежит процедура декомпозиции сложной проблемы, т.е. представление ее в виде взаимосвязанного набора критериев, расположенных в определенной иерархии. Используем этот метод для комплексной оценки стратегического развития холдинга.

Для того чтобы достичь решения стратегической задачи, необходимо проанализировать деятельность холдинга, что (как было показано выше) составляет

суть стратегического анализа организации. Различные комбинации показателей позволяют формировать альтернативные методики и делать обоснованный выбор из них. Данный метод можно отнести к методам системного анализа, позволяющим разбить задачу на составляющие части с дальнейшей обработкой мнений экспертов. В результате может быть отражено относительная степень (интенсивность) взаимодействия элементов в иерархии [1].

Рассмотрение стратегической задачи методом анализа иерархии проходит в несколько этапов.

Этап 1 – структурирование проблемы в виде иерархий. В общем виде иерархия строится с вершины (цели – с точки зрения управления), через промежуточные уровни (критерии, от которых зависят последующие уровни) к самому низкому уровню, который является набором альтернатив.

Этап 2 – заполняются матрицы парных сравнений для показателей каждого вида анализа (табл. 4).

Таблица 4

#### МОРФОЛОГИЧЕСКАЯ МАТРИЦА ДЛЯ РАССМОТРЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ЗАДАЧИ

Показатель	A1	A2	...	An
A1	1	a <sub>12</sub>	...	a <sub>1n</sub>
A2	a <sub>21</sub>	1	...	a <sub>2n</sub>
...	...	...	1	...
An	a <sub>n1</sub>	a <sub>n2</sub>	...	1

Для заполнения матрицы используются субъективные суждения экспертов по шкале важности иерархий, предложенной Т. Саати (табл. 5).

Таблица 5

#### ШКАЛА ОЦЕНКИ ИЕРАРХИЙ Т. СААТИ [10]

Значение оценки	Определение
1	Равная важность
3	Умеренное превосходство одного над другим
5	Существенное превосходство одного над другим
7	Значительное превосходство одного над другим
9	Очень сильное превосходство одного над другим
2, 4, 6, 8	Соответствующие промежуточные значения

Заполнение матрицы парных сравнений осуществляется по следующей схеме. Если элемент матрицы **a<sub>1</sub>** превосходит элемент **a<sub>2</sub>**, то клетка матрицы, соответствующая строке **a<sub>1</sub>** и столбцу **a<sub>2</sub>**, заполняется целым числом, а клетка, соответствующая строке **a<sub>2</sub>** и столбцу **a<sub>1</sub>**, заполняется обратным к нему числом. Если элемент **a<sub>2</sub>** превосходит **a<sub>1</sub>**, то целое число ставится в клетку, соответствующую строке **a<sub>2</sub>** и столбцу **a<sub>1</sub>**, а дробь проставляется в клетку, соответствующую строке **a<sub>1</sub>** и столбцу **a<sub>2</sub>**. Если элементы **a<sub>1</sub>** и **a<sub>2</sub>** равнозначны, то в обе клетки матрицы ставятся единицы.

Этап 3 – определяется вектор приоритетов, т.е. указывается, какие показатели в группе являются более предпочтительными.

Этап 4 – определение степени согласованности экспертов. Для этого в методе анализа иерархий рассчитываются следующие величины:

- **ИС** – индекс согласованности;
- **ОС** – отношение согласованности.

Индекс согласованности определяется из выражения

$$ИС = \frac{n_{\max} - n}{n - 1},$$

где **n** – количество рассматриваемых показателей;

$n_{max}$  – максимальное значение показателя в группе.  
 Для матрицы с определенным значением  $n$  индекс рассчитывается как среднее значение для выборки, исходя из следующих данных [10] (табл. 6).

Таблица 6

**СРЕДНИЕ СЛУЧАЙНЫЕ ИНДЕКСЫ СОГЛАСОВАННОСТИ ДЛЯ МАТРИЦ РАЗНОГО ПОРЯДКА**

Порядок матрицы ( $n \times n$ )	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Случайный индекс (СИ)	0	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49

Индекс отношения согласованности получается делением индекса согласованности к принятому из таблицы случайному индексу:

$$ос = \frac{ис}{си}$$

Принято считать, что для согласованных данных расчетный показатель **ОС** не должно превышать 0,1 или 10%. Если **ОС** превышает допустимый уровень, то позиции экспертов необходимо пересмотреть.

Оценку уровня стратегического развития холдинга проведем на базе финансовых показателей, которые компанией ОАО «НК «Роснефть» отнесены к ключевым показателям (табл. 7).

Таблица 7

**ПОКАЗАТЕЛИ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ КОМПЛЕКСНОЙ ОЦЕНКИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ХОЛДИНГА**

Обозначение	Ключевые показатели эффективности	Обозначение
Общие финансовые результаты (ФР)	Маржа <b>ЕБИТДА</b>	ФР1
	Маржа чистой прибыли	ФР2
	Отношение чистого долга к задействованному капиталу	ФР3
	Отношение чистого долга к <b>ЕБИТДА</b> , в годовом выражении	ФР4
	Коэффициент ликвидности	ФР5
Финансовые результаты в расчете на баррель нефти (ФН)	<b>ЕБИТДА</b> в расчете на баррель нефти	ФН1
	Капитальные расходы на разведку и добычу в расчете на баррель нефти	ФН2
	Операционные затраты на добычу в расчете на баррель нефти	ФН3
	Свободный денежный поток в расчете на баррель	ФН4
Финансовые результаты в расчете на баррель нефтяного эквивалента (ФЭ)	<b>ЕБИТДА</b> в расчете на баррель нефтяного эквивалента	ФЭ1
	Капитальные расходы на разведку и добычу в расчете на баррель нефтяного эквивалента	ФЭ2
	Операционные затраты на добычу в расчете на баррель нефтяного эквивалента	ФЭ3
	Свободный денежный поток в расчете на баррель нефтяного эквивалента	ФЭ4

Для начала рассмотрим матрицу первого уровня сравнения финансовых показателей для оценки степени стратегического развития (табл. 8).

Таблица 8

**МАТРИЦА ПАРНЫХ СРАВНЕНИЙ ПЕРВОГО УРОВНЯ ИЕРАРХИИ**

Сравниваемые элементы	ФР	ФН	ФЭ	Нормализованные элементы	Вектор приоритетов
ФР	1,00	2	3	1,618	0,539

Сравниваемые элементы	ФР	ФН	ФЭ	Нормализованные элементы	Вектор приоритетов
ФН	0,50	1	2	0,892	0,297
ФЭ	0,33	0,50	1	0,490	0,163
$\Sigma$	1,83	3,5	6	-	1

Величина нормализованных элементов была определена как сумма деления каждого элемента по строке на сумму по столбцу, а вектор приоритетов определен делением нормализованного элемента по строке на количество элементов  $n$ . Таким образом в результате расчетов были получены показатели, которые сформировали вектор приоритетов для оценки стратегического развития компании.

Далее необходимо проверить показатели матрицы на согласованность. Для этого необходимо умножить показатели матрицы на полученные значения вектора приоритета:

$$A1 = \begin{pmatrix} 1,00 & 2,00 & 3,00 \\ 0,50 & 1,00 & 2,00 \\ 0,33 & 0,50 & 1,00 \end{pmatrix} * \begin{pmatrix} 0,539 \\ 0,297 \\ 0,163 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 1,624 \\ 0,894 \\ 0,490 \end{pmatrix}$$

В результате перемножения матриц получены значения, которые позволяют найти максимальное число  $n_{max}$ :

$$n_{max} = 1,624 + 0,894 + 0,490 = 3,008$$

Найденное значение позволяет определить согласованность мнений экспертов путем расчета индексов согласованности и отношения согласованности:

$$ис = \frac{n_{max} - n}{n - 1} = \frac{3,008 - 3}{3 - 1} = 0,004$$

$$ос = \frac{ис}{си} = \frac{0,004}{0,58} = 0,007$$

Значения полученных индексов характеризуют высокую степень согласованности мнений экспертов.

Рассмотрим матрицы второго уровня сравнения показателей внутри групп финансовых результатов (табл. 9-11).

Таблица 9

**МАТРИЦА ПОПАРНЫХ СРАВНЕНИЙ ЭЛЕМЕНТОВ ВТОРОГО УРОВНЯ ОТНОСИТЕЛЬНО ОБЩИХ ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ХОЛДИНГА**

Сравниваемые элементы	ФР1	ФР2	ФР3	ФР4	ФР5	Нормализованные элементы	Вектор приоритетов
ФР1	1	1	1	2	3	1,330	0,266
ФР2	1	1	1	2	3	1,330	0,266
ФР3	1	1	1	1	2	1,087	0,217
ФР4	0,5	0,5	1	1	1	0,726	0,145
ФР5	0,33	0,33	0,5	1	1	0,526	0,105
$\Sigma$	3,5	3,5	5	7	8	-	1

Перемножение матриц:

$$A2 = \begin{pmatrix} 1,00 & 1,00 & 1,00 & 2,00 & 3,00 \\ 1,00 & 1,00 & 1,00 & 2,00 & 3,00 \\ 1,00 & 1,00 & 1,00 & 1,00 & 2,00 \\ 0,50 & 0,50 & 1,00 & 1,00 & 1,00 \\ 0,33 & 0,33 & 0,50 & 1,00 & 1,00 \end{pmatrix} * \begin{pmatrix} 0,266 \\ 0,266 \\ 0,217 \\ 0,145 \\ 0,105 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 1,356 \\ 1,356 \\ 1,105 \\ 0,734 \\ 0,535 \end{pmatrix}$$

$$n_{max} = 1,356 + 1,356 + 1,105 + 0,734 + 0,535 = 5,086$$

Определяется согласованность мнений по группе общих финансовых показателей:

$$ИС = \frac{n_{max} - n}{n - 1} = \frac{5,086 - 5}{5 - 1} = 0,021 ;$$

$$ОС = \frac{ИС}{СИ} = \frac{0,021}{1,12} = 0,019 .$$

Полученные результаты подтверждают согласованность мнений по группе общих финансовых результатов.

Таблица 10

**МАТРИЦА ПОПАРНЫХ СРАВНЕНИЙ ЭЛЕМЕНТОВ  
ВТОРОГО УРОВНЯ ОТНОСИТЕЛЬНО  
ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ В РАСЧЕТЕ НА  
БАРРЕЛЬ НЕФТИ**

Сравниваемые элементы	ФН1	ФН2	ФН3	ФН4	Нормализованные элементы	Вектор приоритетов
ФН1	1	2	2	3	1,668	0,417
ФН2	0,50	1	2	2	1,078	0,270
ФН3	0,50	0,50	1	2	0,771	0,193
ФН4	0,33	0,50	0,50	1	0,483	0,121
Σ	2,33	4	5,5	8	-	1

Перемножение матриц:

$$A^3 = \begin{pmatrix} 1,00 & 2,00 & 2,00 & 3,00 \\ 0,50 & 1,00 & 2,00 & 2,00 \\ 0,50 & 0,50 & 1,00 & 2,00 \\ 0,33 & 0,50 & 0,50 & 1,00 \end{pmatrix} * \begin{pmatrix} 0,417 \\ 0,270 \\ 0,193 \\ 0,121 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 1,704 \\ 1,105 \\ 0,777 \\ 0,489 \end{pmatrix} .$$

$$n_{max} = 1,704 + 1,105 + 0,777 + 0,489 = 4,076 .$$

Определяется согласованность мнений по группе финансовых показателей в расчете на баррель нефти:

$$ИС = \frac{n_{max} - n}{n - 1} = \frac{4,076 - 4}{4 - 1} = 0,025 ;$$

$$ОС = \frac{ИС}{СИ} = \frac{0,025}{0,90} = 0,028 .$$

Полученные результаты подтверждают согласованность мнений по группе финансовых результатов в расчете на баррель нефти.

Таблица 11

**МАТРИЦА ПОПАРНЫХ СРАВНЕНИЙ ЭЛЕМЕНТОВ  
ВТОРОГО УРОВНЯ ОТНОСИТЕЛЬНО  
ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ В РАСЧЕТЕ НА  
БАРРЕЛЬ НЕФТЯНОГО ЭКВИВАЛЕНТА**

Сравниваемые элементы	ФЗ1	ФЗ2	ФЗ3	ФЗ4	Нормализованные элементы	Вектор приоритетов
ФЗ1	1	2	2	3	1,668	0,417
ФЗ2	0,50	1	2	2,00	1,078	0,270
ФЗ3	0,50	0,50	1	2,00	0,771	0,193
ФЗ4	0,33	0,50	0,50	1,00	0,483	0,121
Σ	2,33	4	5,5	8	-	1

Перемножение матриц:

$$A^4 = \begin{pmatrix} 1,00 & 2,00 & 2,00 & 3,00 \\ 0,50 & 1,00 & 2,00 & 2,00 \\ 0,50 & 0,50 & 1,00 & 2,00 \\ 0,33 & 0,50 & 0,50 & 1,00 \end{pmatrix} * \begin{pmatrix} 0,417 \\ 0,270 \\ 0,193 \\ 0,121 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 1,704 \\ 1,105 \\ 0,777 \\ 0,489 \end{pmatrix} .$$

$$n_{max} = 1,704 + 1,105 + 0,777 + 0,489 = 4,076$$

Определяется согласованность мнений по группе финансовых показателей в расчете на баррель нефтяного эквивалента:

$$ИС = \frac{n_{max} - n}{n - 1} = \frac{4,076 - 4}{4 - 1} = 0,025 ;$$

$$ОС = \frac{ИС}{СИ} = \frac{0,025}{0,90} = 0,028 .$$

Полученные результаты подтверждают согласованность мнений по группе финансовых результатов в расчете на баррель нефтяного эквивалента.

Полученные результаты позволяют сформировать комплексные показатели по трем группам финансовых результатов.

Комплексный показатель по группе общих финансовых результатов будет иметь вид:

$$K_{ФР} = 0,266 \Phi P1 + 0,266 \Phi P2 + 0,217 \Phi P3 + 0,145 \Phi P4 + 0,105 \Phi P5 .$$

Весовыми коэффициентами в уравнении выступают показатели, характеризующие вектор приоритетов по группе.

Комплексный показатель по финансовым показателям в расчете на баррель нефти:

$$K_{ФН} = 0,417 \Phi H1 + 0,270 \Phi H2 + 0,193 \Phi H3 + 0,121 \Phi H4 .$$

Комплексный показатель по финансовым показателям в расчете на баррель нефтяного эквивалента:

$$K_{ФЭ} = 0,417 \Phi H1 + 0,270 \Phi H2 + 0,193 \Phi H3 + 0,121 \Phi H4 .$$

Выполним расчеты эффективности развития холдинга за три года по данным ОАО «НК «Роснефть» (табл. 12).

Таблица 12

**КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
ОАО «НК «РОСНЕФТЬ»**

Показатели	Годы		
	2010	2011	2012
Маржа <i>EBITDA</i> , %	30,5	24,4	19,8
Маржа чистой прибыли, %	15,7	11,7	11,1
Отношение чистого долга к задействованному капиталу	0,17	0,17	0,20
Отношение чистого долга к <i>EBITDA</i> , в годовом выражении	0,65	0,65	0,95
Коэффициент ликвидности	1,98	1,97	2,15
<b>Руб. на баррель</b>			
<i>EBITDA</i> в расчете на баррель нефти	752	832	746
Капитальные расходы на разведку и добычу в расчете на баррель нефти	241	302	329
Операционные затраты на добычу в расчете на баррель нефти	85,1	88,8	89,9
Свободный денежный поток в расчете на баррель	261	124	55
<b>Руб. на баррель нефтяного эквивалента</b>			
<i>EBITDA</i> в расчете на баррель нефтяного эквивалента	691	764	682
Капитальные расходы на разведку и добычу в расчете на баррель нефтяного эквивалента	222	277	301
Операционные затраты на добычу в расчете на баррель нефтяного эквивалента	78,2	81,6	82,3
Свободный денежный поток в расчете на баррель нефтяного эквивалента	240	114	50

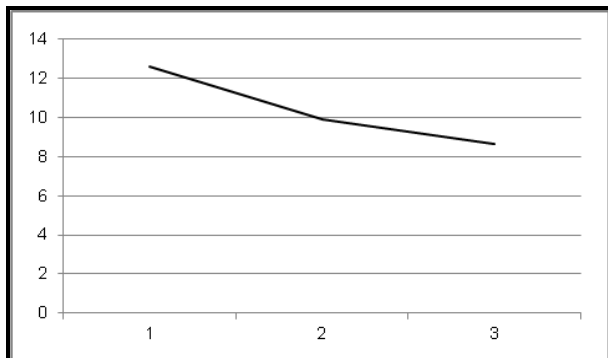
Результаты расчетов по комплексным показателям эффективности представим в табл. 13 и на рис. 4 и 5.

Таблица 13

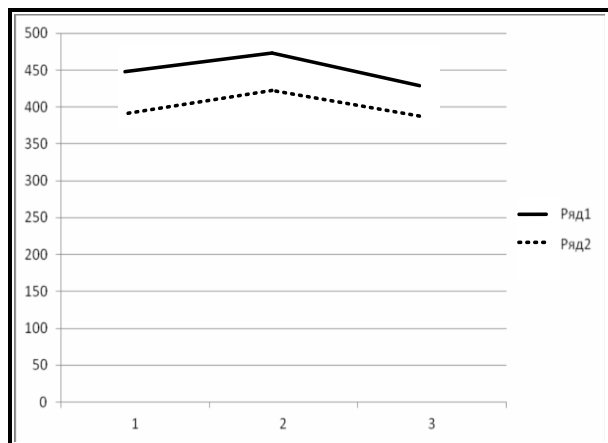


**КОМПЛЕКСНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАЗВИТИЯ ОАО «НК «РОСНЕФТЬ»**

Комплексный показатель	Годы		
	2010	2011	2012
По общим финансовым показателям	12,63	9,94	8,63
По финансовым показателям в расчете на баррель нефти	449,89	471,66	428,81
По финансовым показателям в расчете на баррель нефтяного эквивалента	392,22	422,92	387,60



**Рис. 4. Динамика развития комплексного показателя по общим финансовым показателям**



**Рис. 5. Динамика развития комплексных показателей в расчете на баррель нефти (1) и баррель нефтяного эквивалента (2)**

Динамика комплексных показателей свидетельствует об ухудшении эффективности деятельности компании (особенно по общим финансовым результатам). Следовательно, компании необходимо уделять внимание не просто ключевым показателям эффективности, а в большей степени тем из них, которые имеют более высокие приоритеты в составе общей группы показателей.

**Литература**

1. Володькина М.В. Стратегический менеджмент [Текст] : учеб. пособие / М.В. Володькина. – Киев : Знання-Прес, 2002. – 149 с.
2. Гожий А.П. Разработка фреймворка для решения задач многокритериального анализа и принятия решений [Электронный ресурс] / А.П. Гожий, И.А. Кобылинский. URL: pratsi.opu.ua/app/webroot/articles/1369393852.pdf
3. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию [Текст] : пер. с англ. / Р. Каплан, Д. Нортон. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Олимп-бизнес, 2008. – 320 с.

4. Кинг У. Стратегическое планирование и хозяйственная практика [Текст] / У. Кинг, Д. Клиланд. – М. : Прогресс, 1982. – 398 с.
5. Мальсагов И.А. Методика морфологического анализа показателей стратегической управленческой отчетности холдинга [Текст] / И.А. Мальсагов // Аудит и финансовый анализ. – 2014. – №1.
6. Мамедов Н.М. Исторический процесс и концепция устойчивого развития [Текст] / Н.М. Мамедов // Век глобализации. – 2010. – №2. – С. 33-46.
7. Миронова О.А., Дмитракова Н.Д. // Экономические науки. – 2012. – №89. – С. 148-156.
8. Роснефть [Электронный ресурс] : официальный сайт компании. Режим доступа: <http://www.rosneft.ru>.
9. Руководство по отчетности в области устойчивого развития (руководство GRI) [Электронный ресурс]. URL: <https://www.globalreporting.org/resource/library/Russian-G3-Reporting-Guidelines.pdf>
10. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий [Электронный ресурс] / Т. Саати. URL: <http://www.pqm-online.com/assets/files/lib/saaty.pdf>
11. Соколов Я.В. Основы теории бухгалтерского учета [Текст] / Я.В. Соколов. – М. : Финансы и статистика, 2000. – 496 с.
12. Ткач В.И. Управленческий учет: международный опыт [Текст] / В.И. Ткач, М.В. Ткач. – М. : Финансы и статистика, 1994. – 144 с.
13. Филимонова А.В. Управление по KPI в многоуровневых компаниях [Электронный ресурс] / А.В. Филимонова, П.А. Леконцев. URL: <http://www.cfin.ru/management/controllers/kpi.shtml>
14. Экономическая стратегия фирмы [Текст] : учеб. пособие / под ред. А.П. Градова. – 3-е изд., испр. – СПб. : Спец. лит., 2000. – 589 с.

**Ключевые слова**

Холдинг; сбалансированная система показателей; стратегия развития; морфологическая матрица; метод анализа иерархий; вектор приоритетов; комплексные оценки.

*Мальсагов Идрис Алеханович*

**РЕЦЕНЗИЯ**

Анализ и оценка устойчивого стратегического развития холдинга с разных сторон освещается в современной экономической литературе. Особое внимание авторы уделяют его инструментарию. В статье поставлена задача обосновать методическое обеспечение стратегического анализа на основе информации маркетингового, управленческого, финансового и инвестиционного видов анализа, данные для которых формируются в условиях интеграции учетно-аналитических процессов.

Автором охарактеризовано возможное применение системы ключевых показателей эффективности деятельности холдинга, состоящих из взаимосвязанных индикаторов и позволяющих достичь сбалансированности системы. Причем задачей формирования системы ключевых показателей эффективности и системы сбалансированных показателей автор ставит преобразование стратегии холдинга в комплексный набор показателей, которые необходимы для стратегического планирования и позволят оценить достигнутые результаты в отчетных периодах.

Авторский подход к методике комплексного анализа ключевых показателей эффективности изложен в содержании пяти этапов анализа, предполагающих: определение проекции изменения показателей для решения стратегических задач развития холдинга; выявление методов анализа для решения стратегических задач; формирование морфологической матрицы на основе всех выбранных методик анализа изменения ключевых показателей эффективности; определение приоритетной задачи стратегического развития холдинга и соответствующих ей ключевых показателей; обоснование методики анализа стратегической задачи.

Автору удалось сформировать уникальную методику анализа комплексных показателей эффективности развития рассматриваемого нефтяного холдинга, применение которой возможно при соответствующей адаптации и в организациях других отраслей экономики.

*Миронова О.А., д.э.н., зав. кафедрой бухгалтерского учета и аудита, заслуженный деятель науки Республики Марий Эл, ФГБОУ ВПО «Поволжский государственный технологический университет»*

[Перейти на Главное МЕНЮ](#)  
[Вернуться к СОДЕРЖАНИЮ](#)

