

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«КУЗБАССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Т.Ф.
ГОРБАЧЕВА»

Институт экономики и управления

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Образовательная программа «Аналитическое обеспечение
процесса управления»

Кафедра управленческого учета и анализа

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
к выпускной квалификационной работе
студента группы АОб-161

Бабановой Марии Дмитриевны
(фамилия, имя, отчество)

Тема ВКР Организация стратегического управленческого анализа на предприятии

Заведующий кафедрой _____

Руководитель работы _____

Консультанты:

Кемерово 2020

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«КУЗБАССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ
Т.Ф.ГОРБАЧЕВА»

Кафедра управленческого учета и анализа

У Т В Е Р Ж Д А Ю

Дата _____

Зав.кафедрой _____

(подпись)

Задание по выпускной квалификационной работе

Студенту Бабановой Марии Дмитриевне

1. Тема ВКР Организация стратегического управленческого анализа на предприятии

утверждена приказом по вузу от 10.03.2020 № 90/09

2. Срок сдачи студентом законченной ВКР 11.06.2020

3. Исходные данные к ВКР материалы преддипломной практики

4. Объем и содержание пояснительной записки (основных) вопросов общей и специальной части) и графического материала _____

Введение – 2 стр.

Раздел 1. Теоретические аспекты организации стратегического управленческого анализа на предприятии – 19 стр.

Раздел 2. Практические аспекты организации стратегического управленческого анализа на предприятии – 15 стр.

Раздел 3. Мероприятия по совершенствованию организации стратегического управленческого анализа на предприятии – 39 стр.

Заключение – 4 стр.

Графическая часть

5. Консультанты по ВКР (с указанием относящихся к ним разделов работы)

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____

Дата выдачи задания « _____ » _____ 20 _____ г.

Руководитель _____
(подпись)

6. Основная литература и рекомендуемые материалы _____
1. Федеральный закон «О бухгалтерском учете» от 06.12.2011 № 402-ФЗ
 2. Распоряжение Коллегии Администрации Кемеровской области от 29.12.2017 № 623-р «О Концепции инновационного развития Кемеровской области до 2030 года»
 3. Акмаева Р.И. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / Р.И. Акмаева. - М. : Русайнс, 2017 - 252 с.
 4. Богатая, И. Н. Бухгалтерский финансовый учет: учебник / И. Н. Богатая, Н. Н. Хахонова. – Москва: КноРус. – 2011. – 421 с.
 5. Емельянова Е. А. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Е. А. Емельянова. – 2-е изд., доп. — Томск: Эль Контент, 2015. – 114 с.
 6. Ивашкевич, В. Б. Бухгалтерский управленческий учет: учеб. пособие для вузов / В. Б. Ивашкевич. – Москва: Магистр, 2010. – 35 с.
 7. Керимова, В. Э. Бухгалтерский учет в условиях антикризисного управления: учеб. пособие для вузов / В. Э. Керимова. – М. : Изд-во Дашков и К, 2014. – 324 с.
 8. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие / коллектив авторов. – 3-е изд., пере-раб. и доп. – Москва: КНОРУС, 2011. – 712 с.
 9. Кондраков, Н. П. Бухгалтерский (финансовый, управленческий) учет: учебник / Н. П. Кондраков. – Москва: Проспект, 2012. – 504 с.
 10. Кислов, Д. М. Бухгалтерский баланс: техника составления: учеб. пособие для вузов / Д. М. Кислов. – Москва: РОСБУХ, 2011. – 228 с.
 11. Кондраков, Н. П. Бухгалтерский учет в схемах и таблицах: учебник / Н. П. Кондраков, И. Н. Кондраков. – Москва: Проспект, 2012.
 12. Рябова, М. А. Анализ финансовой отчетности: учеб.-практ. пособие для вузов / М. А. Рябова. – Ульяновск: УлГТУ, 2011. – 201 с.
 13. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г. В. Савицкая. – Москва: Инфра-М, 2013. – 544 с.

Задание принял к исполнению (дата) _____

- ПРИМЕЧАНИЕ: 1. Это задание прилагается к законченной ВКР и вместе с ВКР представляется в ГЭК.
2. Кроме задания, студент должен получить от руководителя календарный график работы над ВКР на весь период проектирования (с указанием срока выполнения и трудоемкости отдельных этапов)

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН ПОДГОТОВКИ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

1. Институт экономики и управления
2. Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент, образовательная программа «Аналитическое обеспечение процесса управления»
3. Кафедра управленческого учета и анализа
4. Фамилия, имя, отчество (полностью) Бабанова Мария Дмитриевна
5. Тема выпускной квалификационной работы Организация стратегического управленческого анализа на предприятии
6. Руководитель ВКР Тюленева Татьяна Александровна
7. Консультанты _____

№	ФАМИЛИЯ, ИМЯ, ОТЧЕСТВО	Разделы и специальные вопросы
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		

Зав. кафедрой УУиА _____
Директор ИЭиУ _____

Календарный рабочий план

ЭТАПЫ ИЛИ РАЗДЕЛЫ РАБОТЫ	МЕСЯЦЫ И НЕДЕЛИ																								
	Февраль					Март					Апрель					Май					Июнь				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1 Введение	X																								
2 Раздел 1		X	X	X	X	X	X																		
3 Раздел 2								X	X	X		X	X	X											
4 Раздел 3															X	X	X	X	X	X					
5 Заключение																								X	
6 Графическая часть																					X				
Дата выдачи 03.02.2020	Срок начала подготовки ВКР 03.02.2020	Срок сдачи ВКР на кафедру 11.06.2020	Срок защиты в ГЭК 16.06.2020	Приложение 13 стр.	Утверждено: зав. каф.																				

На основании результатов просмотра ВКР студента Бабановой М.Д., кафедра считает возможным допустить его к защите в ГЭК.

« _____ » _____ 20 г.

Зав. кафедрой _____

АННОТАЦИЯ

В выпускной квалификационной работе, исследованы теоретические аспекты стратегического управленческого анализа и выработаны практические рекомендации по его организации в АО «ХК «Сибирский цемент»

Структура работы включает введение, три раздела, заключение, список литературы и приложения на 13 страницах.

Во введении раскрыта актуальность выбранной темы работы, цель и задачи исследования.

Первый раздел раскрывает теоретические аспекты организации стратегического управленческого анализа на предприятии.

Второй раздел включает практические аспекты организации стратегического управленческого анализа на предприятии.

Третий раздел включает в себя разработку мероприятий по совершенствованию организации стратегического управленческого анализа на предприятии.

В заключении сделаны выводы по результатам выполненного исследования.

					Выпускная квалификационная работа			
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата				
Студент	Бабанова М.Д.				Организация стратегического управленческого анализа на предприятии	Лит.	Лист	Листов
							4	84
Руководитель	Тюленева Т.А.					КузГТУ , кафедра УУ и А		
Нормоконтр.								
Зав.кафедрой	Кучерова Е.В.							

Содержание

Введение.....	6
Раздел 1. Теоретические аспекты организации стратегического управленческого анализа на предприятии.....	8
1.1. Роль и место стратегического управленческого анализа в системе управления предприятием.....	8
1.2. Этапы реализации стратегического управленческого анализа на предприятии.....	13
1.3. Оценка выбора оптимальной модели стратегического управленческого анализа для решения задач управления.....	18
Раздел 2. Практические аспекты организации стратегического управленческого анализа на предприятии.....	27
2.1. Методические основы организации стратегического управленческого анализа на предприятии.....	27
2.2. Характеристика основных показателей деятельности и оценка эффективности управления предприятием	31
2.3. Оценка развития инструментов стратегического управленческого анализа на предприятии и эффективности их применения	34
Раздел 3. Мероприятия по совершенствованию организации стратегического управленческого анализа на предприятии.....	43
3.1. Совершенствование элементов модели стратегического управленческого анализа.....	43
3.2. Совершенствование средств автоматизации модели стратегического управленческого анализа.....	61
3.3. Оценка эффективности внедрения мероприятий по совершенствованию модели стратегического управленческого анализа предприятия	75
Заключение	81
Список литературы	85
Приложения	88

Введение

Успешность деятельности любого экономического субъекта во многом зависит от эффективности принимаемых управленческих решений. Для этого важно, чтобы принимаемые решения имели четкое экономическое обоснование и основывались на подтвержденных фактах хозяйственной жизни. В современных экономических условиях качество управленческих процессов во многом зависит от знаний и навыков высшего руководства, умеющего планировать деятельность предприятия на среднесрочную и долгосрочную перспективу. Ключевым звеном в данном планировании выступает стратегический управленческий анализ.

Проблематика исследования заключается в том, что для большинства современных предприятий характерно использование только оперативного анализа, который позволяет планировать деятельность на краткосрочную перспективу. Данный тип анализа ориентирован на поиск внутрипроизводственных резервов и не позволяет в полной мере оценивать эффективность решений с позиции стратегического планирования. Кроме того, с усложнением экономических условий и усилением факторов рисков нередко предприятия полностью переключаются на краткосрочное планирование, что без стратегического анализа может оказать негативные последствия на результаты деятельности в долгосрочной перспективе.

Стратегический управленческий анализ, в первую очередь, на определение путей развития и управленческих решений, которые способны обеспечить достижение целей развития. Без стратегического анализа невозможно создать внутреннюю среду, которая будет ориентирована на долгосрочное развитие организации.

Стратегический управленческий анализ решает задачи выбора перспективных видов бизнеса при неясной в информационном плане будущей конъюнктуры рынка и политики по отношению к тем предприятиям, которые успешны сегодня, но которые могут потерять свои приоритеты в будущем.

Избежать бессистемности в объекте управления можно лишь на основе сочетания оперативного, тактического и стратегического управленческого учета.

Выбор и реализация рациональной системы рыночных стратегий, обеспечивающих достижение главных целей предприятия, является ключевым элементом деятельности высшего менеджмента по обеспечению экономической устойчивости и конкурентоспособности компании.

Объектом исследования является организация стратегического управленческого анализа в АО «ХК «Сибцем».

Предметом исследования является стратегический управленческий анализ в АО «ХК «Сибцем».

Цель исследования – рассмотреть основные понятия и особенности стратегического управленческого анализа, а также провести стратегический управленческий анализ компании на примере АО «ХК «Сибцем».

Задачи, решаемые в ходе работы:

- определить роль и место стратегического управленческого анализа в системе управления предприятием;
- рассмотреть этапы реализации стратегического управленческого анализа и оценить выбор модели для решения задач управления;
- рассмотреть инструментарий и методические основы организации стратегического управленческого анализа на предприятии;
- охарактеризовать основные показатели деятельности и оценить эффективность управления АО «ХК «Сибцем»;
- разработать мероприятия по совершенствованию элементов модели и средств автоматизации стратегического управленческого анализа;
- оценить эффективность внедрения мероприятий.

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО АНАЛИЗА НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1. Роль и место стратегического управленческого анализа в системе управления предприятием

Вызовы современной реальности характеризуются быстрыми и непредсказуемыми изменениями экономических условий. Они определяют развитие стратегического подхода к процессу управления. В современной научной литературе принималось немало попыток к осознанию сущности и роли стратегического управления. Наиболее известные подходы к пониманию сущности явления изложены в трудах Головки Т.В., Сагова С.В., Парасий-Вергуненко И.М., Редченко К.И., Томпсон А., Чандлер А. и другие.

Обобщив существующие подходы к пониманию сущности «стратегического управления» следует опередить, что данный тип управления опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей. Объектами стратегического управления являются организации, стратегические хозяйственные подразделения и функциональные зоны организации.

Процесс управления предпринимательской деятельностью предполагает выработку не только краткосрочных, но и долгосрочных стратегических решений. В связи с этим выделяют перспективный краткосрочный и перспективный долгосрочный стратегический анализ. Теоретики и практики по-разному подходят к пониманию сущности стратегического анализа, нередко отождествляя его с

процессом стратегического планирования. В качестве основных признаков стратегического анализа, определяющего его сущность, можно выделить следующие:

- стратегический анализ является способом реализации системного и ситуационного подхода;
- изучает различные факторы влияния на процесс стратегического управления;
- задача анализа состоит в выявлении особенностей, закономерностей и тенденций развития, определения способов управления объектом исследования;
- результаты анализа используются для принятия решений при разработке дальнейших элементов;
- качество анализа влияет на последующий выбор стратегических альтернатив.

В работах известных зарубежных авторов и отечественных экономистов А. Бочкарева, В.А. Винокурова, В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова и др. стратегический анализ классифицируется по различным видам. Так, в зависимости от предмета исследования, можно выделить:

- анализ дальней и ближней внешней среды;
- стратегический управленческий, портфельный, отраслевой, конкурентный;
- стратегический маркетинговый, инвестиционный и анализ стратегической проблемы.

Стратегический управленческий анализ (СУА) является неотъемлемой частью стратегического управления. СУА можно охарактеризовать как способ исследования и превращения базы данных, полученной в результате анализа среды, в стратегию предприятия. Таким образом, СУА является начальным этапом разработки стратегии деятельности предприятия, которая основывается на исследовании и оценке внутренней и внешней среды, в которой находится

предприятие, и дает возможность обозначить позицию предприятия в отрасли, направление развития.

В отличие от краткосрочного перспективного анализа СУА основан на иных принципах. Для того, чтобы понять сущность СУА рассмотрим данные принципы (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Принципы СУА

Наименование	Характеристика
Целенаправленность	Позволяет выделить границы объекта анализа, сформировать адресные конкретные выводы
Объективность	Применение единой методики, использования методов анализа, выбора показателей, которые наилучшим образом характеризуют объект исследования. Для повышения качества анализа привлекаются только специалисты с соответствующим опытом, уровнем знаний и подготовкой. Анализ считается объективным, если используется достоверная, проверенная информация
Системность	Объект исследования рассматривается как сложная динамическая система, которая состоит из взаимосвязанных элементов, взаимодействующих с внешней средой
Научность	Учитывает требования экономических законов развития производства, использует нововведения и передовой опыт, новейшие методы исследования
Действенность	Создает возможность активного воздействия на деятельность организации и ее результаты. Своевременно устанавливает недостатки, просчеты и упущения в действующей системе, в связи с чем результаты анализа должны находить свое практическое применение в конкретных мероприятиях, уточнениях, обоснованиях, корректировках
Плановость	Необходимость планирования аналитической работы, распределение обязанностей между исполнителями и проведение контроля
Эффективность	Затраты на проведение СУА должны быть объективно меньше полученных выгод
Своевременность	Время и продолжительность проведения исследования должны способствовать принятию решений в нужный момент

Соблюдение установленных принципов обеспечивает наилучший эффект от проведения СУА. Долгосрочный результат анализа определяется стратегией предприятия, которая состоит из взаимосвязанных задач:

- определение сферы деятельности предприятия и формирование стратегических направлений;
- постановка стратегической цели и заданий для их достижения;
- формирование стратегии для достижения намеченной цели и результатов деятельности производства;
- реализация стратегического плана;
- оценка результатов деятельности.

СУА макросреды дает возможность определить сферу деятельности предприятия, а также виды продукции, которые оно будет реализовывать своим клиентам, то есть сформулировать первое стратегическое задание. СУА является инструментом решения задания, которое дает возможность руководству предприятия сформулировать стратегию для достижения намеченной цели.

Система стратегического менеджмента имеет собственную структуру, которая представляет собой упорядоченный набор образующих ее элементов, связанных между собой как в прямом, так и в обратном порядке. Элементами системы являются: функции, методы, персонал, техника, информация и т.д. Основой – комплексный стратегический анализ, включающий различные аналитические действия.

СУА является одной из функций стратегического менеджмента, которая включает в себя всесторонний анализ факторов внешней и внутренней среды. М. Седлак предлагает рассматривать стратегический менеджмент как систему трех взаимосвязанных и взаимодополняющих подсистем, выделенных в соответствии с тремя аспектами: функция (функциональная), процесс принятия решений (подсистема принятия решений), информация (информационная). Место СУА в системе стратегического менеджмента представлено в Приложении 1.

Реализуя функции СУА, менеджер определяет, на какой стадии развития находится предприятие. Для этого необходима эффективная информационная система, обеспечивающая данными для анализа прошлых, настоящих и будущих ситуаций. Комплексно проведенный СУА сильных и слабых сторон деятельности

предприятия, а также конкурентного окружения дает оценку его ресурсов и возможностей, формируя стратегический потенциал дальнейшего развития организации. На стратегический выбор воздействуют самые разнообразные факторы:

- риск;
- учет опыта применения разных стратегий в прошлом;
- реакция на положения владельцев предприятия;
- учет фактора времени;
- мотивация служащих и др.

Окончательная стратегическая альтернатива выбирается в результате коллективного обсуждения.

Главная цель СУА состоит в том, чтобы разобраться в сути и причинах возникшей стратегической проблемы и наметить пути ее решения. Большинство аналитических методов – это схемы, которые позволяют распознавать, классифицировать и понимать принципиальные факторы, имеющие отношение к стратегическим задачам. Эти схемы неоценимы, поскольку позволяют разобраться со сложными стратегическими вопросами.

Аналитические схемы и методы помогают развивать управленческую гибкость. Методы, используемые в ходе стратегического управленческого анализа, можно применять при решении различного рода управленческих проблем, то есть они универсальны. Понятия, схемы и методы анализа стимулируют глубину понимания фундаментальных вопросов конкурентного преимущества, потребностей клиентов, организационных способностей и основ конкуренции и при этом не ограничивают их инноваций, гибкости и умения извлекать выгоду при любых обстоятельствах.

Таким образом, роль и место СУА в системе управления предприятием определяется его преимуществами, которые дают возможность:

- создать информационную базу для принятия стратегических решений на основе оценивания внутренней и внешней среды;

- уменьшить негативное влияние изменений внешней и внутренней среды на результаты деятельности предприятия;
- быстро реагировать на смену и вносить соответствующую коррективу в стратегию, которая реализуется на данном этапе деятельности хозяйствующего субъекта;
- определить необходимый уровень потенциала предприятия и действующие факторы внешней среды, которые в сочетании дают возможность достичь стратегической цели.

Все перечисленные позиции дают возможность предприятию в условиях рыночной экономики и нестабильной внешней среды повысить свои преимущества и возможности, а также усилить конкурентные позиции на рынке.

1.2. Этапы реализации стратегического управленческого анализа на предприятии

Результаты СУА и принимаемые на их основе управленческие решения способны оказать серьезное воздействие на будущее положение организации. В связи с чем необходимо глубокое предварительное исследование перспектив деятельности организации. Для этого важно последовательно соблюдать все этапы СУА (рисунок 1.1).

К основным этапам реализации стратегического управленческого анализа относятся: разработку стратегического видения, формулирование миссии и целей предприятия, анализ внешней и внутренней среды и определение факторов влияния, формирование предложений по внедрению инструментов СУА в систему управления предприятием. Определение стратегического видения относится к области стратегических решений. Стратегическим видением необходимо обладать руководству предприятия, чтобы снять все сомнения относительно долгосрочных перспектив его развития.

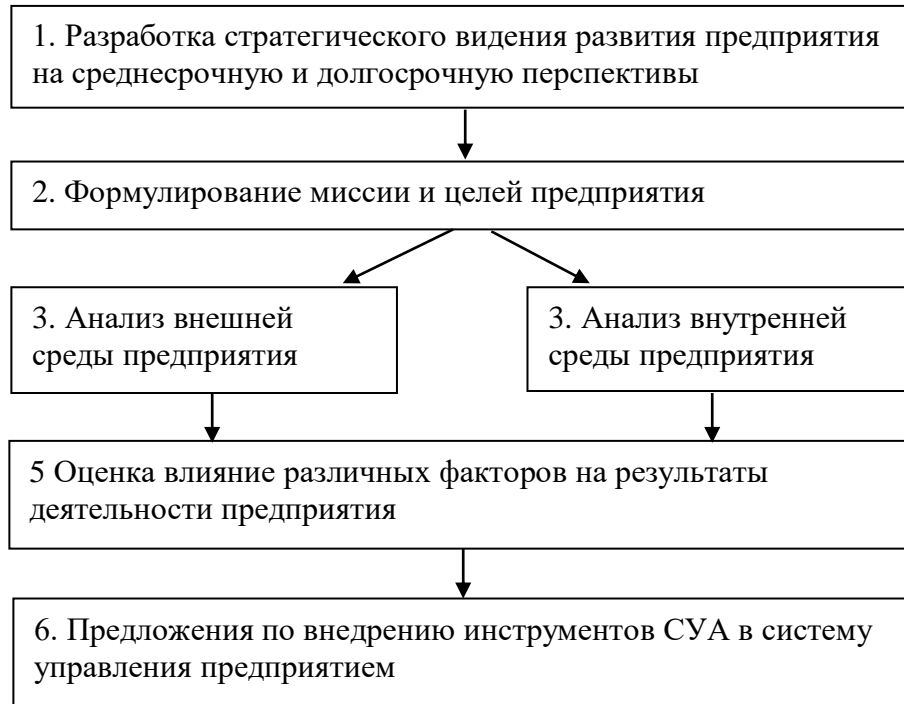


Рисунок 1.1 – Этапы СУА

Хорошо обоснованное стратегическое видение – обязательное условие для обеспечения эффективного стратегического лидерства. Разработка эффективной стратегии начинается с определения того, что организация должна, а чего не должна делать, и видения того, куда организация должна направляться.

Стратегическое видение предприятия индивидуально, оно позволяет отделить одно предприятие от другого и наделяет каждое из них собственными отличительными чертами, направлением деятельности и путем развития. В определенной мере видение носит субъективный характер, так как принадлежит отдельному лицу.

Горизонт видения, т. е. период отдаленности во времени формируемого образа, должен быть различным и варьироваться от нескольких месяцев до нескольких лет. Горизонт видения зависит от двух основных аспектов:

- масштабом и сферой деятельности предприятия;
- возможностями и видением самого руководства.

Видение включает в себя представление о политической, экономической, научно-технической ситуации внутри предприятия, а также за его пределами, желаемом и возможном состоянии предприятия в этой ситуации. Эффективным

является метод «рисования образов» (настоящего и будущего желаемого состояния организации) и последующего их описания, для определения «разрыва» между мечтой и действительностью.

Особое место отводится формулированию миссии предприятия. Видение и миссия, выраженные в четких формулировках, должны вдохновлять служащих и служить серьезным побуждающим стимулом к более качественному выполнению возложенных на них задач. Для этого формулировка миссии должна быть яркой, лаконичной, удобной для восприятия. Она должна отражать круг удовлетворяемых потребностей, характеристику продукции предприятия и ее конкурентных преимуществ, перспективы роста бизнеса.

Правильно сформулированная миссия предприятия:

- формирует взгляды высшего руководства на долгосрочные планы предприятия по дальнейшему процветанию;
- снижает риск недальновидного управления и принятия необоснованных решений;
- выражает цели предприятия и служит сотрудникам стимулом к эффективному выполнению работы;
- помогает менеджерам среднего звена формулировать задачи, цели и стремления отдела, а также сочетать основную политику отделов с политикой и направлением развития всего предприятия;
- облегчает подготовку предприятия к будущему (с учетом стратегического видения).

Задача менеджера при формулировании миссии предприятия состоит в том, чтобы выявить момент, когда появляющиеся возможности или угрозы в окружающей среде, определяя потребность в пересмотре долгосрочного направления развития предприятия. Корпоративная миссия играет внутреннюю и внешнюю коммуникационную роль на предприятии. Суть внутренней роли заключается в разъяснении целей и деятельности предприятия каждому ее члену.

Внешняя роль заключается в информировании акционеров, поставщиков, потребителей.

На следующем этапе СУА определяются цели деятельности предприятия. Для того, чтобы цели имели управленческую ценность, они должны быть определены в количественных и измеримых показателях и содержать предельные значения, которых необходимо достичь в установленной перспективе.

Критериями качества устанавливаемых целей являются следующие характеристики:

– цели должны быть конкретными и измеримыми. Выражая цели в четких измеримых формах, руководство создает базу для принятия решений и оценки (контроля) хода работ;

– конкретный горизонт планирования. Устанавливает период времени, в течение которого должны быть достигнуты результаты. В зависимости от сроков планирования различают:

- а) долгосрочные цели (горизонт планирования более 5 лет);
- б) среднесрочные (плановый период от 1 года до 5 лет);
- в) краткосрочные цели (до 1 года).

Долгосрочные цели имеют более широкие рамки. Чем меньше горизонт планирования, тем точнее должна быть поставлена цель;

– цель должна быть достижимой. Установление объективно недостижимых целей блокирует стремление работников к успеху и снижает мотивацию труда;

– цели должны быть гибкими и иметь пространство для их корректировки в связи с непредвиденными изменениями внешней среды и внутренних возможностей предприятия;

– множественные цели предприятия должны быть сопоставимыми и взаимно поддерживаемыми, т. е. действия и решения, направленные на достижение одной цели, не должны противоречить достижению другой.

После согласования миссии и целей организации проводится анализ внешней среды, который позволяет оценить стратегический климат или

стратегические условия, создаваемые внешней средой, оценить потенциальные возможности и угрозы.

Результатом анализа внутренней среды организации является оценка стратегического потенциала организации и определение достижимости поставленных целей исходя из имеющихся внутренних возможностей и ресурсов.

Для проведения анализа внешней и внутренней среды используются различные методические подходы и методы анализа: SNW-подход, цепочка ценностей Портера, система McKinsey, подход Омаэ, кривая опыта, SWOT-анализ, анализ «GAP», метод анализа разрывов, построение профиля организации, построение профиля способностей И. Ансоффа, метод «PDS», модель Мак-Кинзи «7С», график прибыльности «Майсигмы», ABC-анализ, экспертные оценки, математические методы – анализ трендов, факторный анализ, расчет средних показателей, специальных коэффициентов и др.

Результатом анализа является отбор наиболее значимых факторов влияния, которые оказывают влияние на результаты деятельности предприятия и достижимость ее целей, и определение стратегических перспектив деятельности с учетом доступных ресурсов и методов стратегического управления. Ключевыми элементами анализа являются следующие направления:

- конкуренция и конкурентоспособность предприятия;
- факторы макросреды, оказывающие влияние на деятельность: законодательство, политика, экономика, социальная сфера;
- доступность финансовых ресурсов и перспективы привлечения инвестиций;
- трудовой потенциал;
- производственный потенциал;
- эффективность бизнес-процессов и др.

Таким образом проводится анализ фактического и планового потенциалов. По окончании анализа определяется картина сильных и слабых сторон предприятия. Сильные стороны деятельности являются ключевыми факторами

успеха, эффективное использование которых позволяет получить дополнительные возможности для роста и развития предприятия.

Заключительным этапом является формирование предложений по внедрению инструментов СУА в систему управления предприятием. В данном случае, в первую очередь, учитываются возможности для оптимизации бизнес-процессов, создания системы управления с включенными элементами СУА. Если действующая система управления не ориентирована на решение стратегических задач, то вносятся предложения по комплексному обновлению управленческих процессов с учетом целей и задач развития предприятия.

Таким образом, последовательное прохождение всех этапов СУА позволяет решить задачи стратегического планирования, обеспечив формирования: миссии и целей на долгосрочную перспективу, определив конкурентные преимущества, факторы роста и основные риски деятельности. Использование СУА позволяет решить задачи планирования эффективности, опередить временные параметры развития и запланировать различные сценарии развития предприятия с учетом изменения параметров внешних и внутренних условий.

1.3. Оценка выбора оптимальной модели стратегического управленческого анализа для решения задач управления

Выбор оптимальной модели СУА является важной задачей, в рамках которой определяется будущая система стратегического управления предприятием, определяются основные стратегические альтернативы, определяются основные этапы реализации стратегии и основные контрольные мероприятия, призванные оценить эффективность реализации стратегии.

Процесс оптимизации модели предполагает составление стратегического плана, который учитывает результаты СУА:

- анализ внешней и внутренней среды, сводный анализ;

- долгосрочный план развития компании, определение миссии и долгосрочных целей (например, доля рынка, объем продаж и др.);
- план на текущий год – цели текущего года;
- основные стратегические проекты;
- вопросы реализации стратегии – планы, бюджеты, показатели стратегического развития.

Оптимальная модель стратегического управления при этом может иметь свои достоинства и недостатки. Поэтому оптимальной с точки зрения предприятия является та модель, которая лучше всего соотносится с возможностями предприятия, его внутренней средой и учитывает особенности управления.

И. Ансофф и П. Друкер выделили характерные особенности оптимальной модели стратегического управления. По мнению ученых, рационализация модели стратегического управления предполагает построение вертикально интегрированной системы, в которой планирование происходит сверху-вниз: цели развития формируются высшим руководством компании и далее конкретизируются на нижестоящих уровнях. При этом, учитываются корпоративные интересы развития предприятия. Для этого важно обеспечить, чтобы стратегический план формировался исходя из интересов компании в целом, а корпоративная стратегия формировалась до разработки бизнес-стратегии и функциональных стратегий. Это позволяет структурировать корпоративную стратегию на отдельные составляющие, в целях определения общей стратегической направленности развития предприятия.

При рациональном подходе принятие стратегических решений становится прозрачным и носит объективный характер: цели развития становятся ясными и конкретизируются, повышается эффективность контроля за решением поставленных задач, а стратегические альтернативы оцениваются на основе четко определенных показателей, отражающих привлекательность той или иной

стратегии для компании. В условиях определенности целей, задач и показателей влияние субъективности суждений при оценке стратегий сводится к минимуму.

Рациональный подход побуждает менеджеров разных уровней к стратегическому мышлению, проявлению креативности и инициативы, в том числе в части донесения стратегических идей до работников предприятия, распределяя между ними полномочия и ответственность. Адаптивный подход к развитию компании позволяет учитывать тенденции внешней среды, определяя те изменения, которые являются для компании наиболее актуальными.

Противники рациональной модели стратегического управления, включая Г. Минцберга, определяют сложности с реализацией такой модели на практике. Данные суждения подкрепляются эмпирическими исследованиями, определяющими что рациональный подход к стратегическому планированию далеко не всегда обеспечивает успешное развитие компании. Основными причинами для этого являются следующие факты:

– планирование, построенное на рациональной модели, предполагает пересмотр стратегического плана на ежегодной основе. В условиях динамичной внешней среды это означает устойчивость плановых предпосылок, как минимум, на протяжении всего года. В результате в случае изменения внешних условий компания не вносит изменения в свою корпоративную стратегию, а продолжает следовать ранее намеченному курсу, который основан на предпосылках, уже потерявших свою актуальность;

– внимание менеджеров акцентируется на необходимости достижения запланированных значений формальных показателей, что само по себе подавляет стратегическое мышление. Стратегические предпосылки основываются на данных прогнозирования, которое может дать надежные результаты только в условиях относительной предсказуемости внешней среды.

На сегодняшний день известно большое число моделей СУА, которыми руководствуются компании в своей управленческой деятельности.

Выбор модели СУА, степень его проработки, вариантность закладываемых в него решений, их объема и др. зависит от многих факторов:

1. компетенции менеджеров, которые могут не обладать полной информацией о состоянии дел в компании;

2. разности интересов различных подразделений и руководителей, которые могут решать стратегические вопросы исходя из собственного видения и внутрикорпоративных ценностей.

3. комплексном анализе альтернативных вариантов, которые учитывают изменение внешних условий хозяйственной деятельности

Широкую известность получила модель формирования стратегии, предложенная К. Эндрюсом (1972 г.) в «Концепции корпоративной стратегии» (рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 – Модель стратегического управления Эндрюса

Наиболее важным при выборе модели СУА является наличие всех обязательных инструментов («дерево целей, STEP-анализ, оценка стратегических

зон хозяйствования, выявление ключевых факторов успеха (КФУ), SWOT-анализ), в которых были бы представлены основные элементы СУА, исходная информация, которая базируется на официальной документации организации и итоговый результат

В отличие от остальных, модель формирования стратегии К. Эндрюса построена на принципе, что топ-менеджмент компании в процессе управленческой деятельности исходит из представлений: о внешней оценке, состоящей из угроз и возможностей в окружающей среде, и о внутренней оценке, сильных и слабых сторон организации и, следовательно, о ее отличительных (деловых) способностях. Кроме того, именно подход Эндрюса обладает комплексными характеристиками и позволяет провести точный анализ и синтез исследуемых результатов, которые позволят высшему руководству получить представление о том, что может хозяйствующий субъект достигнуть в будущем с учетом сильных и слабых сторон, наметить стратегические цели и мероприятия, которые следует исполнить для достижения поставленных задач, а именно сформировать множество стратегических альтернатив. Эта модель подходит для предприятия, сконцентрированном на высшем руководстве в процессе разработки и реализации стратегии своего развития. Именно по этой модели сложилась и несколько десятилетий плодотворно работает знаменитая Гарвардская группа.

Таким образом, в процессе формирования оптимальной модели СУА необходимо пройти следующие три взаимодополняемых этапа:

- определение субъектов СУА;
- выбор ключевых инструментов СУА и областей целевых показателей;
- фиксация результатов, увязанных со стратегией развития предприятия.

Полученная в ходе исследования стратегическая информация может быть в дальнейшем направлена на реализацию стратегических целей, последующую активацию деятельности и развитие предприятия.

Таким образом, степень оптимальности модели СУА в обеспечении достижения баланса интересов между такими объектами СУА, как: конкурентные

ресурсы, рациональные инвестиции, риски, затраты, внешняя среда, гармонизация имеющейся информации по всем доступным стратегиям, ресурсам, рабочим процессам, технологиям, организационным структурам позволит найти наиболее эффективный способ улучшить результативность деятельности предприятия. По нашему мнению, представленная модель является наиболее оптимальной для проведения дальнейшего анализа, а также все инструменты данной методики будут использованы в качестве основы для дальнейшего исследования.

Модель формирования стратегии, предложенная К. Эндрюсом обладает комплексными характеристиками и позволяет провести точный анализ и синтез исследуемых результатов. Использование инструментария СУА является современным решением для руководителей предприятий, желающих применять комплексные технологии в системе стратегического управления. Методический инструментарий применяется в целях разработки решений, учитывающих специфику отечественного бизнеса, рыночные позиции предприятия и перспективы его развития.

Использование специальной методики СУА позволяет настроить целевое управление предприятием и его бизнес-процессами. Особенность данной методики заключается в возможности оперативного внесения изменений в случае усложнения требований к управлению или изменения условий деятельности предприятия.

Как было рассмотрено ранее, внедрение рациональной и оптимальной, с точки зрения возможностей самого предприятия, модели не всегда может являться лучшим решением. В современных макроэкономических условиях бизнесу важно иметь гибкую систему стратегического управления, которая может оперативно трансформироваться и предлагать лучшие решения по развитию. Для того, чтобы предложить такую модель необходимо рассмотреть методические основы организации СУА.

Развитие инструментария и методологии СУА было рассмотрено в трудах Р.А. Фатхутдинова, Р.С. Гальковича, В.И. Набокова. Обобщение научных

подходов позволяет определить, что в основе современной концепции стратегического управления заложены не менее 14 подходов: административный, воспроизводственный, динамический, интеграционный, количественный, комплексный, маркетинговый, нормативный, поведенческий, процессный, системный, ситуационный, функциональный. Иными словами, для того, чтобы эффективно управлять современными предприятиями необходимо учитывать взаимосвязи принимаемых решений с различными направлениями деятельности и процессами. Данный подход позволит получить синергетический эффект, обеспечивая планомерное развитие бизнеса.

В таблице 1.2 представлены основные научные подходы к вопросам стратегического управления предприятием.

Таблица 1.2 – Комплексная совокупность научных подходов к управлению предприятием

Название научного подхода к управлению	Краткое содержание
Системный	При системном подходе предприятие рассматривается как открытая система, состоящая из совокупности взаимосвязанных элементов и подверженная влиянию извне
Маркетинговый	Маркетинговый подход предусматривает ориентацию управляющей подсистемы на потребителя
Ситуационный	Ситуационный подход предполагает, что применение различных методов управления определяется конкретной ситуацией
Психолого-поведенческий	Психолого-поведенческий подход направлен на более широкое применение имеющихся и раскрытие потенциальных возможностей работников предприятия
Качественный	Качественный подход предусматривает качество продукции, услуг и работ в соответствии с мировыми стандартами
Административно-правовой	При административно-правовом подходе законодательным и юридическим образом регламентируются функции, права, обязанности, элементы системы менеджмента в организации
Динамический	При динамическом подходе объект управления рассматривается в диалектическом развитии, в причинно-следственных связях и соподчиненности
Интеграционный	При интеграционном подходе устанавливаются взаимосвязи между отдельными подсистемами и элементами системы менеджмента, уровнями, субъектами управления внутри предприятия и вне его
Воспроизводственный	Воспроизводственный подход ориентирован на продолжение осуществления деятельности организации с соблюдением тенденции к минимизации затрат
Количественный	Сущность количественного подхода заключается в использовании количественных оценок при помощи математических, статистических расчетов и т.д.
Нормативный	При нормативном подходе устанавливаются нормативы в управлении
Процессный	При процессном подходе управление рассматривается как совокупность взаимосвязанных функций управления
Функциональный	Сущность функционального подхода состоит в том, что необходимо управлять всеми функциональными видами деятельности организации, чтобы наиболее полно удовлетворить имеющиеся потребности
Комплексный	При комплексном подходе учитываются технические, экономические, социальные и другие аспекты менеджмента

Учет данных подходов при выборе механизмов СУА позволит сформировать правильную миссию и цели деятельности предприятия, определить приоритеты в развитии с учетом выбранной модели Эндрюса. Таким образом, основой являются выявленные фундаментальные аспекты теории управления. Установленные подходы являются базовыми. Представленная модель является наиболее оптимальной для проведения дальнейшего анализа, а также все инструменты данной модели будут использованы в качестве основы для дальнейшего исследования.

Общий вывод по разделу 1

В первом разделе работы были рассмотрены теоретические аспекты организации стратегического управленческого анализа на предприятии. Обобщив подходы различных авторов было установлено, что сущность СУА заключается в использовании системного и ситуационного подхода, в процессе которых изучаются различные факторы влияния на процесс стратегического управления. Задача СУА состоит в выявлении особенностей, закономерностей и тенденций развития, определения способов управления объектом исследования. Результаты анализа используются для принятия управленческих решений, вследствие чего от качества анализа во многом зависит грамотно составленная стратегия и выбор стратегических альтернатив.

Широкую известность получила модель формирования стратегии, предложенная К. Эндрюсом (1972 г.) в «Концепции корпоративной стратегии». Наиболее важным при выборе модели СУА является наличие всех обязательных инструментов («дерево целей, STEP-анализ, оценка стратегических зон хозяйствования, выявление ключевых факторов успеха (КФУ), SWOT-анализ), в которых были бы представлены основные элементы СУА, исходная информация, которая базируется на официальной документации организации и итоговый результат. В отличие от остальных, модель формирования стратегии К. Эндрюса построена на принципе, что топ-менеджмент компании в процессе

управленческой деятельности исходит из представлений: о внешней оценке, состоящей из угроз и возможностей в окружающей среде, и о внутренней оценке, сильных и слабых сторон организации и, следовательно, о ее отличительных (деловых) способностях. Кроме того, именно подход Эндрюса обладает комплексными характеристиками и позволяет провести точный анализ и синтез исследуемых результатов, которые позволят высшему руководству получить представление о том, что может хозяйствующий субъект достигнуть в будущем с учетом сильных и слабых сторон, наметить стратегические цели и мероприятия, которые следует исполнить для достижения поставленных задач, а именно сформировать множество стратегических альтернатив. Эта модель подходит для предприятия, сконцентрированном на высшем руководстве в процессе разработки и реализации стратегии своего развития.

Этапе реализации СУА на предприятии включают:

- разработку стратегического видения развития предприятия на среднесрочную и долгосрочную перспективы;
- формулирование миссии и целей предприятия;
- анализ внешней и внутренней среды организации;
- определение факторов роста и развития предприятия;
- разработку предложений по внедрению инструментов СУА в систему управления предприятием.

Последовательное прохождение всех этапов СУА в соответствии с моделью К. Эндрюса позволяет решить задачи стратегического планирования, обеспечив формирования: миссии и целей на долгосрочную перспективу, определив конкурентные преимущества, факторы роста и основные риски деятельности. Использование СУА позволяет решить задачи планирования эффективности, опередить временные параметры развития и запланировать различные сценарии развития предприятия с учетом изменения параметров внешних и внутренних условий.

РАЗДЕЛ 2. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО АНАЛИЗА НА ПРЕДПРИЯТИИ

2.1. Методические основы организации стратегического управленческого анализа на предприятии

Методика организации СУА включает в себя 14 разделов, состоящих из специального перечня вопросов, которые учитывают ход анализа в соответствии с необходимостью стратегического управления. Получение ответов на предлагаемые вопросы и их последующий анализ позволяют получить всю необходимую информацию для принятия эффективных управленческих решений, разработать или уточнить стратегию и тактику развития организации по достижению уставных целей.

Рассмотрим краткое содержание разделов методики организации СУА на предприятии:

1) исследование административно-правовых аспектов управления: организационно-правовая форма, законодательное обеспечение деятельности, содержание учредительных документов, уставные цели деятельности, основы и механизм управления;

2) исследование динамических аспектов управления: история и тенденции развития отрасли деятельности, основные проблемы отрасли, имеющийся опыт их решения, ключевые факторы успеха, история развития предприятия, стадия жизненного цикла организации;

3) исследование системных аспектов анализа: характеристика внешней среды (макро и микроокружения), угрозы и возможности внешней среды, характеристика основных элементов внутренней среды (направлений уставной и предпринимательской деятельности, имеющихся человеческих, финансовых,

материальных, информационных и неосязаемых ресурсов организации), взаимодействие между элементами, слабые и сильные стороны организации;

4) исследование маркетинговых аспектов управления: характеристика товара (услуги), себестоимость товара (услуги), конкурентная цена, приемлемость цены для потребителей, спрос на товар (услугу), неудовлетворенный спрос, способы распространения рекламы и возможности бесплатного продвижения товара (услуги) на рынок (PR), наличие специалистов по маркетингу, цели и методы проведения маркетинговых исследований;

5) исследование нормативных аспектов управления: наличие нормативных и методических документов (стандартов, положений, методик, нормативов и т.д.), разработанных на различных уровнях: мировом, федеральном, региональном и местном, оптимальность стандартов и нормативов, возможные последствия их невыполнения;

6) исследование качественных аспектов управления: уровень качества выпускаемых и реализуемых товаров, соответствие или несоответствие определенным стандартам, требования к качеству потребителей, уровень качества у конкурентов, контроль за качеством товаров, направления повышения качества товаров;

7) исследование ситуационных аспектов управления: характеристика текущего положения предприятия, степень риска, степень неопределенности, наличие заинтересованных лиц в решении проблемы, используемые методы решения проблемы, ее структурированность и ограничения, затрудняющие решение проблемы (человеческие, технологические, законодательные ограничения, степень методичности и порядок работы);

8) исследование воспроизводственных аспектов управления: потребность в помещении, оборудовании и трудовых ресурсах, необходимых для достижения уставных целей фирмы и для ведения деятельности, возможности использования собственных ресурсов или привлечения извне, возможности снижения расходов, необходимость ремонта, возможность расширения, требования к трудовым

ресурсам, технологии, техническому оснащению, схема производственного процесса или предоставления услуг;

9) исследование процессных аспектов управления: обеспечение функций управления (планирования, организации, мотивации, контроля);

10) исследование функциональных аспектов управления: содержание уставной и предпринимательской деятельности, особенности финансовой деятельности, управления персоналом, связей с общественностью, взаимодействия со СМИ;

11) исследование психолого-поведенческих аспектов управления: характеристика морально-психологического климата, неформальных правил поведения в организации, возникающих конфликтов и способов их разрешения;

12) исследование количественных аспектов управления: используемые количественные методы оценок, расчетов, пути улучшения их применения;

13) исследование интеграционных аспектов управления: сотрудничество с другими организациями, взаимодействие структурных элементов самой организации, требования к участникам формального или неформального объединения;

14) исследование комплексных аспектов управления: конкурентные позиции предприятия, имеющиеся конкурентные преимущества, источники конкурентных преимуществ, их очевидность, пути достижения конкурентных преимуществ более высокого класса, прогноз действий конкурентов или изменения потребительских предпочтений.

Последовательное прохождение всех этапов методики СУА позволит сформировать модель оптимальную с позиции эффективности процессов. Использование комплексного подхода позволит учитывать различные аспекты деятельности предприятия.

Применение методики возможно при проведении внешнего и внутреннего анализов (или их одновременном проведении), при разработке стратегии и при разработке тактики. СУА проводится непосредственно высшим менеджментом

или компетентными исполнителями, а необходимая для анализа информация предоставляется соответствующими отделами или службами (маркетинга, финансовым отделом, отделом по связям с общественностью и т.д.).

Данная является универсальным инструментом. Ее применение позволяет:

- обеспечить своевременную оценку стратегической ситуации;
- классифицировать поступающую информацию по степени ее ценности для достижения целей СУА;
- рассматривать перспективы развития организации в действующих условиях и учитывать альтернативные варианты развития;
- использовать предлагаемые решения в практической деятельности предприятия.

Каждый этап модели Эндрюса СУА требует соответствующего методического обеспечения, инструментов анализа. В таблице 3 приведена характеристика этапов стратегического анализа предприятия.

Таблица 2.1 – Характеристика этапов СУА по модели Эндрюса

Элементы	Этапы			
	Разработка стратегического видения	Формулирование миссии и целей предприятия	Анализ внешней среды	Анализ внутренней среды
Инструменты	– метод «рисования образов»	– дерево целей	– СТЕП-анализ; – оценка стратегических зон хозяйствования; – выявление ключевых факторов успеха (КФУ)	– SWOT-анализ

Целесообразность использования тех или иных методов анализа напрямую зависит от специфики деятельности организации и доступности информационных источников.

Помимо этапов и инструментов методического обеспечения СУА также важно обеспечить условия для перехода организации к стратегическому управлению бизнесом. Основными принципами организации, ориентированной на стратегию, должны стать:

- перевод стратегии на оперативный уровень;

- создание стратегического соответствия организации;
- создание организационного подхода, в котором стратегия должна стать повседневной работой каждого сотрудника;
- обеспечение непрерывного процесса организации стратегии;
- активизация изменений как активного руководства топ-менеджеров.

Соблюдение установленных принципов позволит создать такую систему управления, в которой все процессы будут взаимодействовать между собой, будет обеспечена оперативность и точность исполнения управленческих решений.

2.2. Характеристика основных показателей деятельности и оценка эффективности управления предприятием

Акционерное общество «Холдинговая компания «Сибирский цемент» (АО «ХК «Сибцем») зарегистрировано 24 августа 2004 г. в г. Кемерово. Является одним из крупнейших производителей цемента в России. Предприятие является лидером на рынке строительных материалов и металлоконструкций Сибирского федерального округа.

Производственные мощности холдинга обеспечивают производство 750 000 куб. м. бетона и 5 600 000 тонн цемента в год. Кроме того, холдинг обладает высокой производственной мощностью по плоским листам и кровле, фасадных плит и труб.

На сегодняшний день основными видами деятельности Холдинга являются:

- управление: через систему участия и заключение договоров об управлении с юридическими лицами. На сегодняшний день компания управляет рядом организаций: ООО «Топкинский цемент», ООО «Красноярский цемент», ООО «Горная компания», ООО «Комбинат «Волна», ООО «Сибирский бетон» и др.;

– консультирование: по вопросам коммерческой деятельности и управления;

– правовая деятельность: деятельность в области правового регулирования.

Топ-менеджмент Холдинга являются владельцами 26 % акций ООО «РЦК» (г. Москва), 50 % акций АО «Ангарскцемент» и 49,9 % акций АО «Искитимцемент».

Миссия компании: как развивающийся производитель и поставщик качественного цемента и строительных материалов на его основе мы стремимся удовлетворять потребности наших клиентов и создавать добавочную ценность для всех задействованных сторон.

Рассмотрим динамику основных показателей деятельности АО «ХК «Сибцем» в 2017-2019 гг.

Таблица 2.2 – Основные показатели деятельности АО «ХК «Сибцем» в 2017-2019 гг.

№ п/п	Показатели	2017 год	2018 год	2019 год	Изменения			
					за 2017-2018 гг.		общее	
					в сумме	в %	в сумме	в %
1	Выручка от реализации, тыс. руб.	990628	1156073	1229967	165445	16,7	239339	24,16
2	Расходы, связанные с производством и реализацией, тыс. руб.	885723	1016824	1237574	131101	14,8	351851	39,72
3	Финансовый результат от продаж, тыс. руб.	104905	139249	-7607	34344	32,7	-112512	-
4	Финансовый результат отчетного периода, тыс. руб.	104375	598901	65808	494526	473,8	-38567	-36,95
5	Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.	287731,5	298045	309381,5	10313,5	3,58	21650	7,52
6	Оборачиваемость основных фондов, дни	105	93	91	-12	-11,2	-14	-13,4
7	Среднесписочная численность работающих, чел.	378	383	398	5	1,32	20	5,29
8	Производительность труда, тыс.руб./чел.	2620,71	3018,47	3090,37	397,76	15,18	469,66	17,92
9	Затраты на 1 рубль выручки, коп.	89,41	87,95	101,62	-1,46	-1,63	11,21	12,54
10	Рентабельность (убыточность) основных фондов, коп.	36,46	46,72	-2,46	10,26	28,14	-38,92	-
11	Коэффициент независимости на конец года, %	60,54	81,97	83,68	21,43	-	23,14	-
12	Коэффициент маневренности, %	-	-	-	-	-	-	-
13	Коэффициент текущей ликвидности на конец года, %	7,57	46,02	69,63	38,45	-	62,06	-
14	Коэффициент абсолютной ликвидности на конец года, %	0,78	4,64	12,14	3,86	-	11,36	-

Как показал проведенный анализ, в абсолютной величине произошло улучшение результатов от продаж, однако финансовый результат от продаж имел отрицательное значение в 2019 году. За счет доходов от прочих видов деятельности предприятию удалось выйти на чистую прибыль в 65808 тыс. руб.

За последние три года расходы на производство и реализацию имели опережающие темпы роста. Выручка за данный период выросла на 24,16 % и достигла по итогам 2019 года 1230 млн. руб. В то время как расходы выросли на 39,72 % и достигли 1237,5 млн. руб.

В последнем отчетном периоде текущая и финансовая деятельность организации имела отрицательный результат. Заместить убыточность данных направлений удалось за счет инвестиционной деятельности, в составе которой произошло сокращение расходов на приобретение, создание и модернизацию внеоборотных активов. Наибольшая часть доходов от инвестиционной деятельности приходится на поступления в виде дивидендов, процентов по долговым финансовым вложениям и аналогичных поступлений от долевого участия в других организациях.

По причине убыточности основной деятельности рентабельность основных фондов по прибыли от продаж была отрицательной в 2019 году.

Из-за уменьшения результата от продаж, чистая прибыль предприятия за отчетный период снизилась на 36,95 %.

Благодаря росту выручки от продаж ускорилась оборачиваемость основных производственных фондов. В относительной величине, срок оборота ОПФ сократился на 13,4 % до 91 дня.

Среднесписочная численность персонала увеличилась за три года до 398 человек, что соответствует росту в 5,3 %. При этом, производительность труда выросла на 17,92 %, что связано с увеличением его интенсивности за счет увеличения объемов производства и реализации.

В 2019 году коэффициент независимости вырос до максимального за три последних года уровня в 83,68 %. Основной причиной послужило увеличение

собственных средств в составе капитала и уменьшение долгосрочных обязательств.

Рост независимости способствовал увеличению ликвидности предприятия. В 2019 году коэффициент текущей ликвидности вырос до 69,63 %, что говорит о том, что за счет текущих активов предприятие может погасить до 70 % текущих обязательств. За счет наиболее ликвидных активов предприятие может погасить до 12,14 %, о чем говорит коэффициент абсолютной ликвидности.

Таким образом, количественные показатели в целом характеризуются удовлетворительной тенденцией. Но основная деятельность предприятия в отчетном периоде оказалась убыточной, что указывает на определенные проблемы в деятельности, способные привести к банкротству в ближайшем будущем.

В заключение можно сказать, что в отчетном году предприятие работало недостаточно эффективно, для дальнейшего исследования необходимо произвести оценку развития инструментов СУА на предприятии и эффективности их применения.

2.3. Оценка развития инструментов стратегического управленческого анализа на предприятии и эффективности их применения

Для оценки развития инструментов СУА рассмотрим основные элементы стратегического управления АО «ХК «Сибцем». Как было рассмотрено ранее, стратегией организации является построенная модель Эндрюса. Данная модель отражает образ организации, ее предназначение и конкретные цели. В соответствии с ней проанализируем основные элементы СУА.

Различный жизненный опыт работников организаций приводит к различному восприятию одних и тех же явлений, а неизбежные потери, искажения и опущения при вербальном описании самих организаций требуют

согласования мнений. Поэтому эффективным является метод «рисования образов» (настоящего и будущего желаемого состояния организации) и последующего их описания, для определения «разрыва» между мечтой и действительностью.

Формализовать процесс описания мечты и действительного состояния предприятия можно путем заполнения матрицы видения (таблица 2.3), где представлены настоящее и будущее (желаемое) состояния предприятия.

Таблица 2.3 – Матрица стратегии АО «ХК «Сибцем»

Сред а	Параметры		Оценка существующего (*) и желаемого (**) состояния организации									
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Внешняя среда	видение	привлечение квалифицированных кадров							*	**		
		формирование имиджа надежного партнера и проникновение в новые проекты						*			**	
		обеспечение лояльности клиентов						*		**		
		влияние на приоритетность государственной поддержки					*			**		
	миссия	удовлетворение потребностей клиентов								*	**	
		поставка качественной продукции								*	**	
		развитие ассортимента поставок					*			**		
		создание добавочной ценности для всех сторон						*			**	
	цели	получение большей ценности на 1 рубль цены					*			**		
		рост объемов продаж						*		**		
установление долгосрочных и взаимовыгодных партнерских отношений					*			**				
Внутренняя среда	видение	мотивация работников				*	**					
		объединение корпоративными ценностями					*		**			
		создание вертикально интегрированной устойчивой системы управления						*		**		
	миссия	мотивация работников к выпуску и реализации продукции более высокого качества и более высокой ценности				*			**			
		выравнивание вектора интересов сотрудников в одном направлении				*		**				
		удовлетворение потребностей работников в творческой самореализации (спорт, участие в социальных мероприятиях и др.)				*		**				
	цели	рост оплаты труда					*		**			
		улучшение имиджа организации				*			**			

Для уточнения стратегического видения организации составим вербальную модель, которая включает описание внешних и внутренних характеристики

организации по трем составляющим философии бизнеса – видению, миссии и целям.

Как следует из полученной матрицы, внешний образ компании выстроен наиболее качественно. Исходя из стратегического видения и миссии компании основными ее стратегическими целями являются:

- получение большей ценности на 1 рубль цены реализуемой продукции;
- рост объемов продаж;
- установление долгосрочных и взаимовыгодных партнерских отношений.

Для того, чтобы достичь данных целей, компания:

а) улучшает свою деловую репутацию за счет участия в социальных проектах;

б) развивает свои партнерские отношения, в том числе за счет участия в крупных инвестиционных проектах, в том числе в проектах с государственным финансированием;

в) мотивирует сотрудников к выпуску и реализации продукции более высокого качества и более высокой ценности;

г) поддерживает вертикально интегрированную, централизованную систему управления;

д) развивает корпоративные ценности и выравнивает вектор интересов сотрудников в одном направлении.

Наибольшее отличие в желаемых и действительных стратегических параметрах наблюдается в позициях: формирование имиджа надежного партнера и проникновение в новые проекты, мотивация сотрудников к выпуску и реализации продукции более высокого качества и более высокой ценности. Высокие амбиции в данных направлениях позволяют установить, что приоритетной целью развития организации является максимизация продаж продукции с более высокой ценностью. Накопленный опыт по установлению целей хозяйствующих субъектов позволяет выделить несколько ключевых характеристик, которым должны удовлетворять корректно сформулированные

цели. Аббревиатура SMART впервые была использована в ноябре 1981 года в США Джорджем Т. Дораном – консультантом и бывшим управляющим процессами стратегического планирования в одной из компаний Вашингтона. Он опубликовал статью с названием «S.M.A.R.T. – способ описания управленческих целей и задач».

SMART – это аббревиатура из первых букв английских слов:

S = Specific (конкретная),

M = Measurable (измеримая),

A = Achievable (достижимая),

R = Relevant / Realistic / Results Focused (релевантная /реалистичная /ориентированная на результат),

T = Timely/Trackable (своевременная/отслеживаемая).

В соответствии с моделью К. Эндрюса определим основные цели АО «ХК «Сибцем»:

Дерево целей для компании представлено на рисунке 2.1.

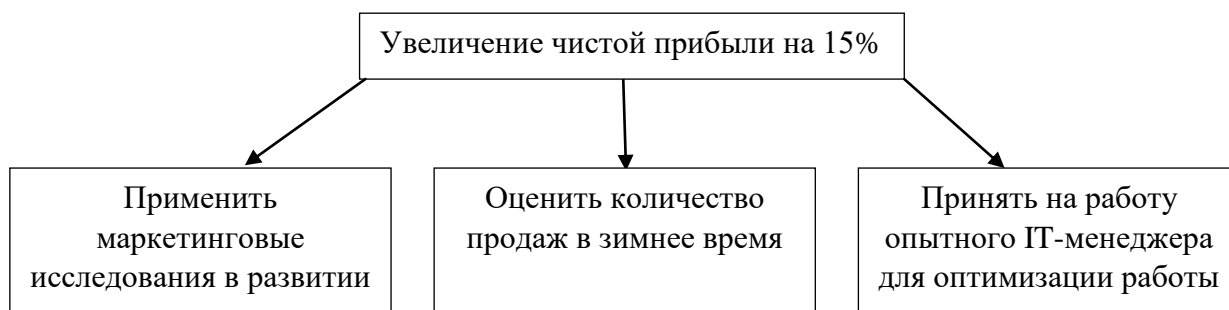


Рисунок 2.1 – Дерево целей АО «ХК «Сибцем»

Исходя из этого, можно сделать вывод, что данные цели не соответствуют статье «S.M.A.R.T. – способ описания управленческих целей и задач», дерево целей проработано не до конца, поэтому в рамках наиболее приемлемой модели К. Эндрюса их можно считать неэффективными. Однако их можно усовершенствовать посредством определенных мероприятий.

Взаимосвязь между данными недостатками и результатами деятельности, отражающимися на продажах предприятия, представлена на рисунке 2.2.

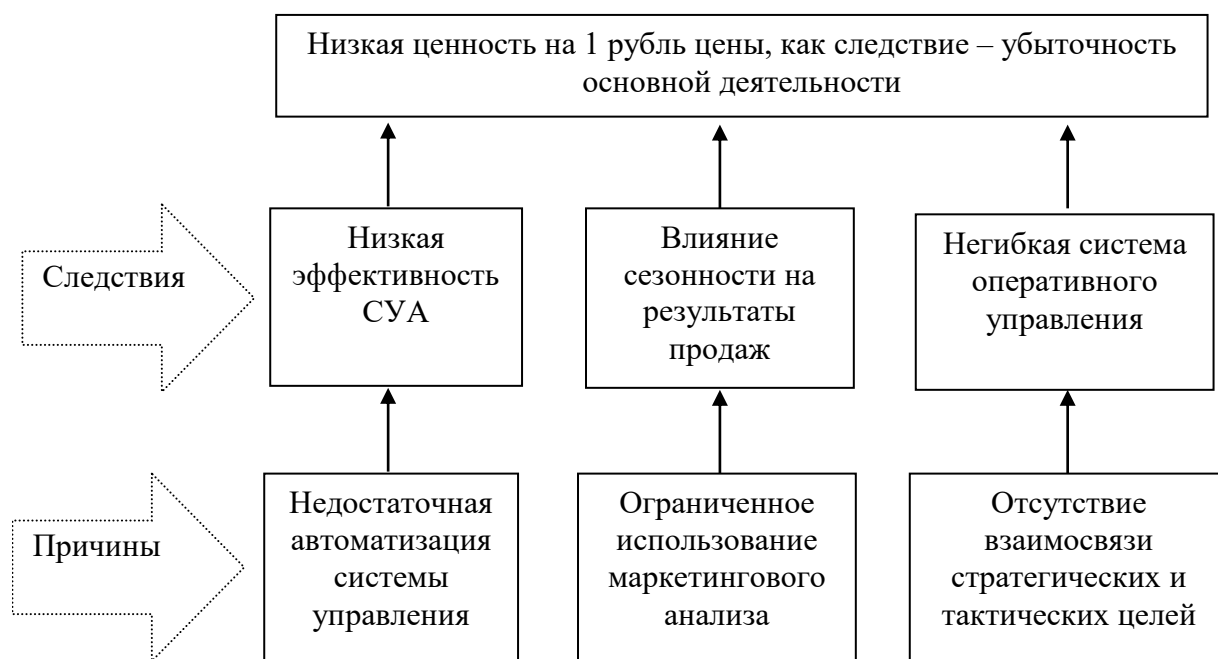


Рисунок 2.2 – Недостатки СУА АО «ХК «Сибцем»

По модели К. Эндрюса для анализа внешней и внутренней среды организации нередко предприятия применяют STEP-анализ и SWOT-анализ соответственно.

SWOT-анализ позволяет определить причины эффективной или неэффективной работы компании на рынке, это сжатый анализ маркетинговой информации, на основании которого делается вывод о том, в каком направлении организация должна развивать свой бизнес и в конечном итоге определяется распределение ресурсов по сегментам. Результатом анализа является разработка маркетинговой стратегии или гипотезы для дальнейшей проверки.

PEST-анализ (политический, экономический, социальный и технологический) – это метод управления, посредством которого организация может оценить основные внешние факторы, влияющие на ее работу, чтобы стать более конкурентоспособной на рынке. Как указано в аббревиатуре, эти четыре области являются центральными для этой модели.

PEST-анализ рассматривает факторы «общей картины», которые могут повлиять на решение, рынок или потенциальный новый бизнес. SWOT-анализ

исследует эти факторы на уровне бизнеса, линейки продуктов или продукта. Эти инструменты дополняют друг друга и часто используются вместе.

Данные инструменты помогают руководителю и сотрудникам не только изучить внешние факторы, но и думать о них и их влиянии. Воспитывается культура видения этих факторов, которая помогает в дальнейшем, когда придумываются новые шаги по развитию. Также они помогают понять общую картину внешнего окружения, после того как анализ будет завершен. Проведение анализа с использованием этих инструментов – несложная задача, если знать и учитывать все важные факторы для предприятия, и в дальнейшем это только пойдет на пользу. Поэтому на данный момент такие инструменты как SWOT- и PEST-анализ необходимо применять в АО «ХК «Сибцем», что будет способствовать достижению главной цели.

Обобщив результаты проведенной оценки следует определить основные недостатки СУА. На сегодняшний день инструменты СУА, изученные по выбранной модели Эндрюса, на предприятии применяются недостаточно эффективно. Главный недостаток является организационными, действующая система автоматизированного учета призвана обеспечивать оперативный обмен внутренними документами. При этом, управленческий учет ограничен, для получения оперативной информации нередко приходится прибегать к дополнительным консультациям. Ограниченность применения маркетингового анализа приводит к тому, что компания долго осваивает новые рынки сбыта, находящиеся за пределами региона. Это, в свою очередь, ограничивает возможности предприятия по развитию продаж товаров с более высокой ценностью. Отсутствие взаимосвязи между стратегическими и тактическими целями приводит к разобщенности в системе управления.

Общий вывод по разделу 2

На основании проведенного анализа инструментов СУА по модели К. Эндрюса в АО «ХК «Сибцем» можно сделать вывод, что предприятие в целом

ведет эффективное управление финансово-хозяйственной деятельностью на перспективу. Об этом позволяет судить то, что по итогам финансово-хозяйственной деятельности за 2017-2019 гг. экономические результаты деятельности АО «ХК «Сибцем» улучшились, об этом свидетельствует увеличение выручки – расширение сферы деятельности и оказание большего количества услуг. Снижение показателя затрат является положительной тенденцией, обеспечивающей рост прибыльности продукции предприятия. Но в целом за 2017-2018 гг. затраты на 1 рубль выручки увеличились, что является отрицательным моментом, и в последующем может привести к убыточности деятельности. Основные фонды используются интенсивно, что является положительным явлением. За три года в среднем произошло увеличение численности работающих, в связи с чем увеличилась и производительность труда. Это указывает на повышение эффективности использования трудовых ресурсов в производственной деятельности.

Увеличение рентабельности основных фондов свидетельствует о повышении эффективности их использования, что нельзя сказать за период 2017-2019 гг.: убыточность. Такая динамика показателей свидетельствует о снижении эффективности деятельности АО «ХК «Сибцем» за рассматриваемый период, так как при росте выручки получены убытки.

После расчёта коэффициентов видно, что АО «ХК «Сибцем» работает рентабельно, так как за анализируемый период практически все показатели достигают своего нормативного значения. Расчетные значения коэффициента абсолютной ликвидности в 2019 году, показывают, что у предприятия достаточное количество денежных средств и краткосрочных финансовых вложений, необходимых для погашения краткосрочных обязательств. Это говорит о том, что организация может оплатить свои краткосрочные обязательства. Коэффициент текущей ликвидности увеличился, но ниже нормативного значения равного. Коэффициент независимости характеризует возможность предприятия выполнять внешние обязательства за счет собственных активов. У коэффициента

независимости наметилась тенденция к увеличению, что свидетельствует о благоприятной финансовой ситуации.

В целом, масштабы деятельности АО «ХК «Сибцем» увеличились (увеличилась выручка от реализации). При этом финансовые результаты и эффективность деятельности снижаются, о чем свидетельствует наличие убытка 2019 год, убыточность основных фондов, увеличение затрат на 1 руб. выручки. Коэффициенты платежеспособности и финансовой устойчивости на протяжении рассматриваемого периода увеличиваются, но на конец 2019 года остаются ниже нормативных значений. Но несмотря на снижение финансового результата отчетного периода за 2017-2019 гг., по состоянию на 31.12.2019 г. АО «ХК «Сибцем» является финансово независимым и платежеспособным.

Как следует из полученной матрицы, внешний образ компании выстроен наиболее качественно. Исходя из стратегического видения и миссии компании основными ее стратегическими целями являются:

- получение большей ценности на 1 рубль цены реализуемой продукции;
- рост объемов продаж;
- установление долгосрочных и взаимовыгодных партнерских отношений.

Но исходя из этого, можно сделать вывод, что данные цели не соответствуют статье «S.M.A.R.T. – способ описания управленческих целей и задач», дерево целей проработано не до конца, поэтому в рамках наиболее приемлемой модели К. Эндрюса их можно считать неэффективными. Однако их можно усовершенствовать посредством определенных мероприятий.

Также по модели К. Эндрюса такие инструменты как SWOT- и PEST-анализ необходимо применять в АО «ХК «Сибцем», что будет способствовать достижению главной цели.

Обобщив результаты проведенной оценки следует определить основные недостатки СУА. На сегодняшний день инструменты СУА, изученные по выбранной модели Эндрюса, на предприятии применяются недостаточно эффективно. Главный недостаток является организационными, действующая

система автоматизированного учета призвана обеспечивать оперативный обмен внутренними документами. При этом, управленческий учет ограничен, для получения оперативной информации нередко приходится прибегать к дополнительным консультациям. Ограниченность применения маркетингового анализа приводит к тому, что компания долго осваивает новые рынки сбыта, находящиеся за пределами региона. Это, в свою очередь, ограничивает возможности предприятия по развитию продаж товаров с более высокой ценностью. Отсутствие взаимосвязи между стратегическими и тактическими целями приводит к разобщенности в системе управления.

РАЗДЕЛ 3. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО АНАЛИЗА НА ПРЕДПРИЯТИИ

3.1. Совершенствование элементов модели стратегического управленческого анализа

На основании выявленных данных во 2-м разделе на предприятии существует необходимость усовершенствования организации СУА. Если стратегия реализуется согласно плану, руководство предприятия выносит ей высокую оценку и рекомендует дальнейшее развитие; в противном случае стратегия подлежит корректировке, а иногда возможен полный отказ от нее. Для начала определяется текущее позиционирование предприятия, затем производится анализ рынка, т. е. анализ главных конкурентов, и последний этап – это SWOT-анализ, т. е. анализ возможностей и угроз, а также сильных и слабых сторон исследуемого предприятия.

Для того, чтобы оценить степень влияния основных недостатков системы управления АО «ХК «Сибцем» на результаты деятельности, рассмотрим ключевые факторы успеха основных конкурентов, работающих в отрасли:

1) ОАО «Новоросцемент», г. Новороссийск. Один из крупнейших отечественных производителей цемента, а также старейшее цементное предприятие России – в декабре 2020 года отметит свое 138-летие. Основным преимуществом является тот факт, что компания применяет передовые технологии в производстве и обладает высокой качественной характеристикой и стабильностью свойств, удовлетворяющими самые высокие запросы и требования потребителей. На официальном сайте налажена система часто задаваемых вопросов и отзывов.

2) «Евроцемент Групп», г. Москва – международный промышленный Холдинг, лидер производства строительных материалов в России. «Евроцемент

Груп» входит в пятерку крупнейших частных мировых цементных компаний, объединяет 19 цементных заводов в России и за рубежом, а также заводы по производству бетона, ЖБИ, карьеры по добыче нерудных материалов. Преимуществом общества является сформированная клиентская база, так как потребителями продукции «Евроцемент Груп» являются более 300 млн человек.

Решением Правительства Российской Федерации Холдинг включен в перечень системообразующих предприятий России. Обеспечивая строительными материалами крупные инфраструктурные объекты, Холдинг «Евроцемент Груп» изменяет облик современных городов. На стройматериалах Холдинга возводятся жилые здания, промышленная и дорожная инфраструктура, спортивные, социальные и культурные объекты, среди которых международные аэропорты Шереметьево, Домодедово, Пулково, Казань и другие, станции метрополитена Москвы, Санкт-Петербурга и Самары, олимпийские объекты в Сочи, стадионы Чемпионата мира по футболу 2018, высотные здания «Москва-Сити», Храм Христа Спасителя в Москве и многие другие сооружения. Для того, чтобы оценить возможности предприятия в достижении установленных целей определим его сильные и слабые стороны. Общеизвестно, что для успешной работы компании необходимо использовать преимущества для минимизации угроз, устранения слабостей, реализации возможностей, возможности для устранения слабостей и минимизации угроз. В таблице 3.1 представлен SWOT-анализ организации.

Таблица 3.1 – SWOT-анализ АО «ХК «Сибцем»

	Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
Внутренняя среда	1. Большой опыт руководящего состава 2. Наличие развитой инфраструктуры и широкого выбора предоставляемых услуг 3. Содействие внедрению инновационных техно-логий в сфере производства продукции холдинга	1. Недостаточность применения маркетинговых исследований в развитии компании 2. Сезонность спроса со стороны строительства (повышенные издержки в зимние месяцы) 3. Недостаточный уровень применения современных информационных технологий
	Возможности (O)	Угрозы (T)
Внешняя среда	1. Качественное и оперативное принятие управленческих решений на внешнем рынке 2. Сокращение временных издержек при оказании услуги, а также индивидуальный подход в подборе подходящего варианта клиенту 3. Широкое использование ресурсосберегающих технологий и оборудования	1. Быстрый рост цен на топливо и энергию 2. Противодействия со стороны конкурентов (снижение цен, выпуск новой продукции) 3. Усиление регулирования внутреннего рынка

В результате проведенного анализа было установлено, что сильными сторонами компании является: большой опыт руководства, развитая инфраструктура и содействие внедрению инновационных технологий на производстве. Компания ежегодно обновляет свои производственные линии. Возможностями компании являются: оперативное принятие управленческих решений, в первую очередь, ориентированных на достижение стратегических целей, индивидуальная работа с каждым клиентом, широкое использование ресурсосберегающих технологий.

Слабыми сторонами предприятия является его сильная централизация, отдельные управленческие решения, которые имеют тактические цели могут длительное время рассматриваться руководством. При этом, данные решения, должны приниматься оперативно. Из прочих слабых сторон следует выделить: сезонность спроса на продукцию, недостаточность применения маркетинговых исследований в работе, ограниченность применения автоматизированных систем в управлении.

Основными угрозами компании являются: быстрый рост цен на энергоносители, агрессивная конкуренция и борьба за рыночное лидерство, усиление регулирования внутреннего рынка.

Исходя из проведенного анализа следует установить, что ключевыми факторами успеха предприятия являются:

- развитие системы партнерских связей;
- расширение сферы влияния и укрепление деловой репутации;
- инновационный подход к развитию производства и регулярное технологическое обновление;
- увеличение предложений более высокого качества и ценовое регулирование с учетом объемов реализуемой продукции.

Для того, чтобы определить место, занимаемое компанией в общем экономическом пространстве и основных факторов воздействия на результаты ее

деятельности, проведем ситуационный анализ. Данный анализ позволит определить проблемное поле системы корпоративного управления.

Результаты ситуационного анализа в дальнейшем используются для определения инструментария и методологии СУА. Выходными параметрами являются: цели и направления исследований, которые в соответствии с моделью Эндрюса, нужно проводить в первую очередь;

- глубину исследований;
- порядок проведения диагностики;
- сроки, стоимость работ и состав исполнителей.

В таблице 3.2 представлен ситуационный анализ АО «ХК «Сибцем».

Таблица 3.2 – Ситуационный анализ АО «ХК «Сибцем»

Стратегии вида SO	Стратегии вида WO
Большой опыт руководящего состава обеспечивает качественное и оперативное принятие управленческих решений	Индивидуальный подход в подборе подходящего варианта клиенту нейтрализует недостаточность применения маркетинговых исследований в развитии АО «ХК «Сибцем»
Наличие развитой инфраструктуры и широкого выбора предоставляемых услуг дает преимущества на фоне конкурентов, а также индивидуальный подход в подборе подходящего варианта клиенту	Оперативное принятие управленческих решений позволяет проявлять «гибкость» на фоне противодействий со стороны конкурентов
Содействие внедрению инновационных технологий в сфере производства продукции холдинга помогает широко использовать ресурсосберегающие технологии и оборудование	Широкое использование ресурсосберегающих технологий и оборудования дает возможность добиться высокого уровня применения современных информационных технологий
Стратегии вида ST	Стратегии вида WT
Большой опыт руководящего состава поможет предусмотреть рост цен на топливо и энергию	Недостаточность применения маркетинговых исследований (исследований рынка) в развитии компании порождает проблемы, связанные с внезапным, не спрогнозированным ростом цен на топливо и энергию
Широкий спектр предоставляемых услуг дает возможность выбора клиентом наиболее оптимального варианта, исходя из материального положения	Сезонность спроса со стороны строительства приводит к противодействиям со стороны конкурентов (снижение цен, выпуск новой продукции)
Содействие внедрению инновационных технологий в сфере производства продукции холдинга позволяет снизить регулирование внутреннего рынка	Недостаточный уровень применения современных информационных технологий усиливает регулирование внутреннего рынка

Как следует из приведенного анализа, ключевыми проблемами СУА являются:

- недостаточная автоматизация системы управления;

- ограниченное использование маркетингового анализа;
- отсутствие связной системы тактических и стратегических задач.

На сегодняшний день АО «ХК «Сибцем» имеет ряд преимуществ наряду с другими компаниями не только Сибирского федерального округа, но и России. Большой опыт руководящего состава поможет предусмотреть рост цен на топливо и энергию, а наличие развитой инфраструктуры и широкого выбора предоставляемых услуг дает преимущества на фоне конкурентов, а также индивидуальный подход в подборе подходящего варианта клиенту. Используя сильные стороны, компания имеет потенциал для повышения показателей качества оказания услуг. Также для сохранения позиций и сильных сторон не следует забывать о слабых сторонах, которые могут без должного внимания перерасти в угрозы для предприятия.

STEP-анализ – это инструмент, предназначенный для выявления политических (Policy), экономических (Economy), социальных (Society) и технологических (Technology) аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании. Выявленные аспекты оцениваются и наносятся на специальный график, образуя интуитивно понятную фигуру, обращающую внимание руководителя на самые неприятные моменты.

Например, в России выражена зависимость от разного рода инспекций и прочих аналогичных служб. Чем острее связанные с этими проблемами вопросы и чем больше потребные для их решения инвестиции, тем выше должна быть оценка по этой шкале. При высокой оценке аналитику нужно сделать пометку о тщательной разработке бюджетов инвестиций и калькуляции себестоимости продукции.

Социальные проблемы в нашей экономике сами по себе достаточно сильны, но по отношению ко многим предприятиям не ощущаются – внутри предприятий они решены. Однако там могут существовать внутренние проблемы, которые вызывают недовольство персонала и порой воспринимаются как социальные. Их проявлением можно считать текучесть кадров, потерю мотивации к работе,

плохое прохождение информации внутри коллектива и т.д. В зависимости от степени выраженности этих симптомов оценка будет выше или ниже. При высокой оценке следует углубленно проанализировать показатели отдачи от живого труда и провести сравнение с другими предприятиями.

Технологический аспект, конечно, сугубо индивидуален. Но чем острее стоят связанные с технологией проблемы, тем актуальнее связанные с их решением бюджеты.

Экономические аспекты проявляются прежде всего через основную динамику рынка, на котором работает компания. Если интересующий нас сегмент развивается, а мы заняты их производством, то все отлично. Если же нет, это рассматривается как приоритетная проблема и требует решения, обычно через SWOT-анализ.

Проведем STEP-анализ АО «ХК «Сибцем». Результаты представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – STEP-анализ АО «ХК «Сибцем»

Экономические факторы	Технологические факторы
<ul style="list-style-type: none"> – экономическая стабильность в стране и Кузбассе; – система налогообложения и качество экономического законодательства; – уровень развития конкурентных отношений на рынке Кузбасса; – размеры и темпы роста предприятий в Кузбассе; – инвестиционные процессы; – масштабы правительственной поддержки отрасли. 	<ul style="list-style-type: none"> – нахождение конкурентных преимуществ на рынке за счет развития технологической базы; – доступность деловой, статистической, маркетинговой и другой информации в Интернете; – развитие и распространение новых технологий; – требования к квалификации кадров.
Социальные факторы	Политические факторы
<ul style="list-style-type: none"> – структура населения; – уровень жизни населения Кузбасса; – роль предпринимательства в обществе; – уровень образования, традиции и культурные ценности. 	<ul style="list-style-type: none"> – политическая стабильность в государстве; – развитие внешнеэкономических связей; – изменение законодательства государства (таможенное регулирование); – уровень регулирования и контроля со стороны государства; – характер отношения государства к отрасли.

Изучение экономической среды позволяет понять, каким образом формируются и распределяются ресурсы общества. Факторы экономической среды оказывают как положительное, так и отрицательное влияние на деятельность организации. При этом наиболее положительное имеют следующие факторы: инвестиционные процессы; размеры и темпы роста рынка.

А наиболее отрицательное влияние оказывают факторы: система налогообложения и качество экономического законодательства; общий уровень экономического развития; уровень развития конкурентных отношений.

Научно-техническая среда оказывает положительное влияние на деятельность предприятия.

К факторам социальной среды, оказывающим негативное воздействие на деятельность предприятия, можно отнести:

- уровень жизни населения в регионе;
- уровень образования;
- традиции и культурные ценности.

Изучение политико-правовых факторов должно сосредотачиваться на выяснении того, как правительство и законодательные органы относятся к развитию той или иной отрасли национальной экономики, какие изменения в законодательстве и правительственном регулировании возможны в результате принятия новых законодательных актов, и как это отразится на деятельности предприятия.

Таким образом, данные виды анализа позволяют выявить основные факторы, оказывающие влияние на деятельность предприятия в целом и на выбор определенной стратегии дальнейшего развития. Повышение конкурентоспособности предприятий торговли подразумевает решение ряда проблем. К важнейшим из них относятся: увеличение ассортимента продаваемой продукции; обновление морально устаревшего технологического оборудования; придание торговым площадям эстетичного вида; продажа качественной продукции холдинга.

В условиях неблагоприятного влияния общемировых кризисов и спада экономики страны перед руководством АО «ХК «Сибцем» стоит задача обеспечения безубыточности деятельности организации. По результатам проведенного анализа удалось установить, что в 2019 году организация успешно справилась с данной задачей, несмотря на убыточность основной деятельности.

Приоритетными направлениями деятельности предприятия являются удержание позиций на рынке, сохранение показателей ликвидности и рентабельности активов. В связи с этим основными задачами деятельности являются:

- эффективное управление производственными мощностями для удовлетворения потребностей рынка при минимальных затратах на выпуск продукции и стабилизации качества выпускаемой продукции;

- выполнение плановых производственных программ и запланированных финансовых показателей;

- проведение мероприятий, направленных на совершенствование организации производства;

- освоение производства новых технологичных видов продукции;

- формирование и развитие кадрового резерва и системы нематериальной мотивации.

На результаты деятельности предприятия оказывают влияние различные риски, ключевыми из которых являются:

- 1) Страновые и региональные риски. Политическая ситуация в регионе деятельности предприятия и подконтрольных ей организаций оценивается как относительно стабильная. Эскалация политического конфликта в связи с событиями на Украине, экономические санкции в отношении России и колебания цен на нефть в совокупности привели к ослаблению курса рубля и спаду российской экономики, что отрицательно сказалось на состоянии строительной отрасли.

В 2020 году ситуация осложнилась в связи с введением всеобщей пандемии, что привело к полной остановке строительного сектора – основного потребителя продукции АО «ХК «Сибцем». Постепенное ослабление карантинных мер не привело к существенному улучшению ситуации на строительном рынке: платежеспособность потребителей существенно ухудшилась, значительно снизилось потребление и, как следствие, цены на цемент. Факторы ухудшения

платежеспособности и падения цен ранее отразились на результатах деятельности предприятия в 2019 году.

По итогам 2020 года ожидается резкое падение продаж предприятия по независящим от него факторам. Для того, чтобы уменьшить потери предприятие планирует оптимизировать свои расходы, минимизировать ценовую политику, чтобы укреплять как свои рыночные позиции, так и позиции потребителей.

Риск введения чрезвычайного положения в регионе на сегодняшний день оценивается как умеренно высокий. Прекращение транспортного сообщения грузового транспорта не предвидится.

2) Финансовые риски. Риски, связанные с изменением курса иностранной валюты по отношению к рублю, являются для предприятия минимальными. Компания действует на внутреннем рынке и реализует свою продукцию российским потребителям. Выход на внешние рынки также запланирован, но на незначительном уровне.

Компания не использует займы в иностранной валюте, удельный вес заемного капитала уменьшился в 2019 году до минимального уровня. Основная часть привлеченных кредитов являются долгосрочными. Отсутствуют риски изменения процентных ставок кредитующих организаций.

Компания размещает средства в банках, входящих в топ-10 самых надежных банков РФ. На депозитах размещаются свободные денежные средства, соответственно, в случае кризиса банковского сектора потери предприятия будут не столь значительными. На сегодняшний день риск является средним.

Инфляционный риск может оказать влияние на уровень издержек предприятия. Сдерживающим фактором данного риска является продолжающееся ослабление потребительской активности.

Наибольшее влияние финансовые риски оказывают на показатели ликвидности и рентабельности компании. В 2020 году риск изменения данных показателей является высоким.

3) Правовые риски. Деятельность АО «ХК «Сибцем» не сопровождается серьезными правовыми рисками. В частности, компании не присущи риски изменения законодательства о валютном регулировании, таможенного законодательства, лицензионного законодательства, поскольку предприятие не осуществляет внешнеэкономическую деятельность и не имеет подлежащих лицензированию прав пользования. Компании присущи риски, связанные с изменением налогового законодательства, однако в той же мере, что и другим хозяйственным субъектам РФ.

Рассмотренные риски хозяйственной деятельности АО «ХК «Сибцем» позволяют установить, что в действующих экономических условиях ключевыми элементами стратегии развития предприятия должны стать:

1) финансовая стратегия, определяющая основные характеристики изменения результатов деятельности и направления управления данными показателями;

2) инновационная стратегия, устанавливающая основные аспекты технического и технологического развития, направления развития продаж продукции с более высокой ценностью. Данная стратегия направлена на решение одной из ключевых стратегических задач предприятия – увеличение продаж продукции с большей ценностью на 1 рубль цены;

3) кадровая стратегия, определяющая стимулы для персонала, направленные на достижение стратегической цели по увеличению объемов продаж, а также цели – развития партнерских отношений.

Цель финансовой стратегии по обеспечению предприятия необходимыми и достаточными финансовыми ресурсами достигается путем решения следующих задач:

– формирования вариантов создания и привлечения финансовых ресурсов при неустойчивом или кризисном экономическом состоянии;

– определение порядка взаимоотношения с покупателями и поставщиками;

– мобилизация ресурсов и создание резервов с целью более эффективного использования производственных мощностей, основных фондов и оборотных средств;

– рациональное использование временно свободных средств с целью максимизации прибыли;

– планирование мероприятий по обеспечению финансовой устойчивости организации при наступлении различных сценариев экономического развития.

Стратегия развития включает три вида финансовых стратегий: генеральную стратегию, оперативную и стратегию частных целей.

На рисунке 3.1 представлена общая структура стратегии развития АО «ХК «Сибцем». Как можно увидеть из рисунка, обязательным пунктом стратегического планирования является мониторинг и оценка показателей эффективности ее реализации, что возможно обеспечить посредством использования инструментов СУА. Финансовая стратегия связана с кадровой и инновационной стратегией, поскольку данные типы стратегий позволяют обеспечить рост производительности труда, выручки и конкурентоспособности компании на долгосрочную перспективу. Финансовая стратегия, при этом, создает условия для перераспределения ресурсов, за счет чего у предприятия появляются резервы для осуществления повторных вложений.

Таким образом, все три стратегии неразрывно связаны между собой.

Кадровая стратегия

Для того, чтобы решить проблемы текучести кадров на подконтрольных АО «ХК «Сибцем» предприятиях необходимо внедрить систему мотивации, которая, с одной стороны, повысит заинтересованность персонала в достижении лучших результатов. С другой стороны, за счет роста производительности труда снизятся затраты предприятия на 1 тонну реализованной продукции, это в свою очередь высвободит внутренние резервы для роста прибыли.

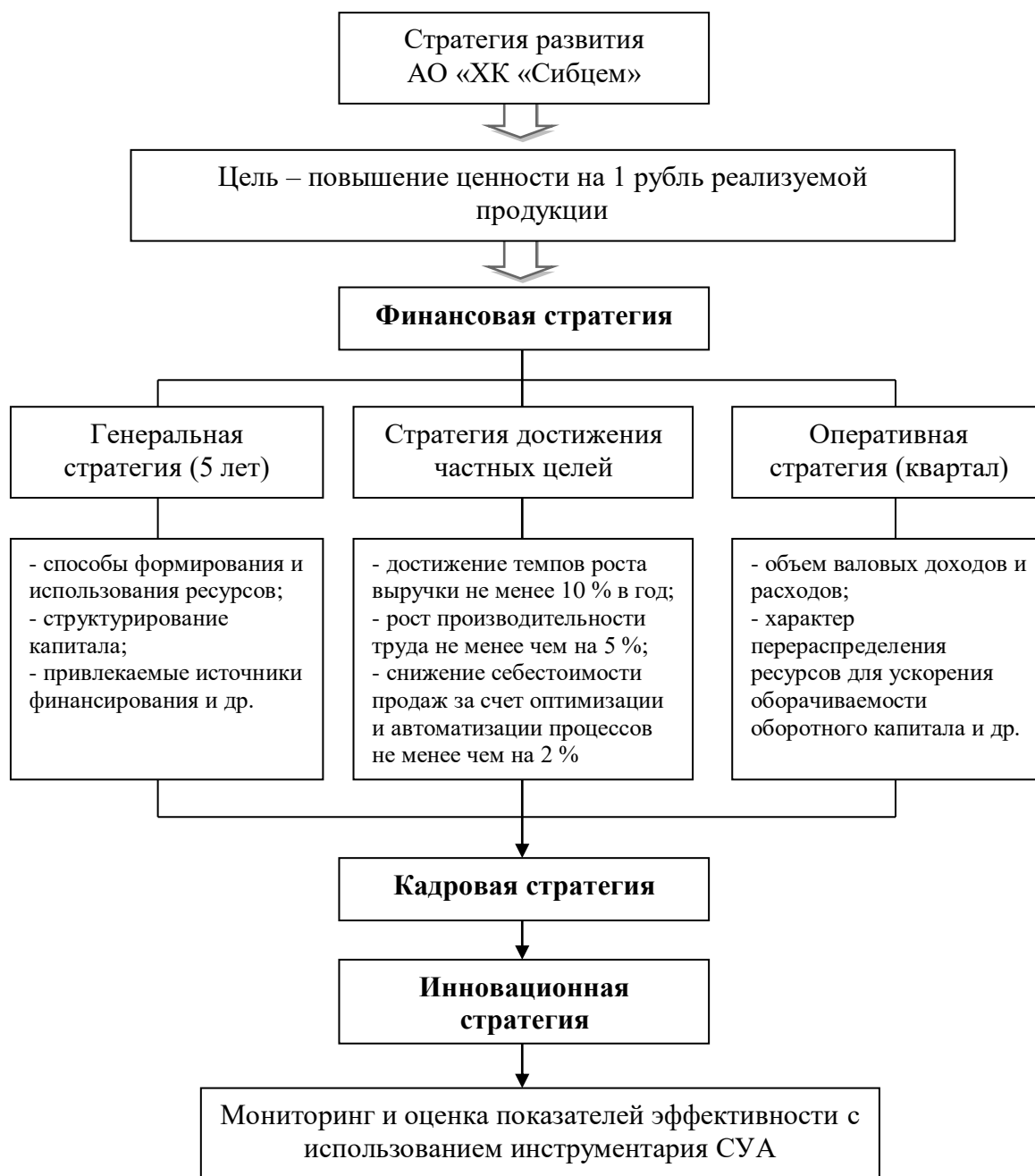


Рисунок 3.1 – Структура стратегии развития АО «ХК «Сибцем»

Порядок премирования:

1. Премирование является одним из видов поощрения за успехи в работе, устанавливаемое за образцовое выполнение трудовых обязанностей, повышение производительности труда, улучшение качества реализуемых услуг, продолжительную и безупречную работу, внедрение рациональных предложений.

2. Премирование должно осуществляться при условии качественной работы. Для обеспечения открытости распределения премиального фонда, контроль за его начислением можно доверить начальнику транспортного отдела.

3. Условия системы премирования должны соответствовать Кодексу Законов о труде РФ, Устава и правил внутреннего распорядка АО «ХК «Сибцем».

4. Сформировать премиальный фонд для премиальных выплат в размере 5 % от ФОТ,

В таблице 3.4 представлены основные премиальные выплаты для технического персонала и специалистов АО «ХК «Сибцем», предусмотренные в рамках предложенной кадровой стратегии.

Таблица 3.4 – Виды премирования и порядок установления премирования

Наименование выплаты	Условия осуществления выплаты	Размер выплаты при достижении условий
Премиальные выплаты по итогам работы за период (месяц, квартал, год) за успешное и качественное выполнение работ и поставленных коллективных или индивидуальных задач	Качество личного участия в течение рабочего периода в достижении коллективных результатов	1) в % от должностного оклада; 2) в абсолютном размере
Единовременные премиальные выплаты		
К юбилейным датам (50, 55, 60 лет) при стаже работы в компании не менее 5 лет	Достижение работником юбилейных дат	Размер премий составляет 5000 руб.
К общероссийским государственным и профессиональным праздникам «Днем работника автомобильного транспорта»	Доля и качество личного участия в течение рабочего периода (года) в достижении коллективных результатов и оценки эффективности деятельности организации	В % от должностного оклада

Оптимальным уровнем ежемесячных премиальных выплат, привязанных к конечному результату, является уровень до 30% от должностного оклада специалиста и до 50 % от должностного оклада технического персонала. Данный уровень позволяет обеспечить должную мотивацию и стимул для обеспечения высоких результатов в работе.

Инновационная стратегия

Основными направлениями исследований и разработок в сфере производства цемента и строительных материалов являются:

- повышение безопасности в строительстве;

- повышение экологичности продукции;
- улучшение эксплуатационных характеристик материалов;
- внедрение ресурсосберегающих технологий;
- улучшение системы контроля за производственными процессами и улучшение системы управления цепочками поставок.

Данный аспект свидетельствует об актуальности собственных инновационных разработок в повышении эффективности работы промышленного предприятия. Инновационное предпринимательство в Кемеровской области является одним из приоритетных направлений региональной поддержки, действующие механизмы призваны стимулировать разработку и реализацию инновационных товаров и услуг. По данным Кемеровостата, специальные затраты, связанные с экологическими инновациями снижаются, это повышает ценность данных инноваций в масштабе региона.

Для того, чтобы повысить эффективность системы инновационного менеджмента на АО «ХК «Сибцем» необходимо разработать систему планирования новаций, которая бы сочеталась с внутренними процессами предприятия и предполагала интеграцию предприятия в инновационную инфраструктуру.

Система планирования инноваций является важным элементом инновационной деятельности любого предприятия. В контексте с системой внутрифирменного планирования инновационная деятельность является отдельным направлением, учет которого ведется обособленно от всех остальных направлений. Однако для того, чтобы инновационный процесс эффективно влился в основную деятельность важно построить такую систему планирования инноваций, которая бы являлась частью общей системы внутрифирменного планирования и эффективно вписывалась бы в общий производственный процесс.

Внедрение инноваций на АО «ХК «Сибцем» осуществляется с целью повышения качества реализуемых процессов и продукции и в целях поддержания требуемого уровня конкурентоспособности. Нововведения производятся в целях

поддержания требуемого уровня спроса на продукцию предприятия и определяются руководством как улучшения.

Результатом инновационной деятельности предприятия будет являться количественное и качественное увеличение его потенциала. От состояния потенциала предприятия зависит выбор инновационной стратегии, которая определяется видами предполагаемых инноваций:

- создание и освоением новых видов продукции;
- созданием технологий;
- созданием способов организации бизнес-процессов, систем управления, научного инструментария.

Для обеспечения системного подхода к планированию, организации и управлению инновационной деятельностью необходимо обеспечить взаимосвязь и взаимозависимость процессов планирования, организации и управления инновационным развитием на трех уровнях:

- формирование целей и стратегии (стратегический уровень);
- формирование и планирование портфеля инновационных проектов для достижения поставленных целей (тактический уровень);
- формирование совокупного плана инновационной хозяйственной деятельности (оперативный уровень).

Сущность формируемой предприятием инновационной стратегии должна состоять в активном воздействии хозяйствующего субъекта на рынок и перспективном изменении внутренней среды фирмы в соответствие со сложившимися социально-хозяйственными тенденциями. В условиях рынка инновационная деятельность является необходимой, поскольку это оказывает непосредственное воздействие на занимаемую предприятием долю рынка и уровень спроса на ее продукцию. использование, при этом, гибкой ценовой политики позволит обеспечить рост спроса на производимую инновационную продукцию.

Повышение инновационной составляющей АО «ХК «Сибцем», позволит:

– увеличить выручку предприятия и стабилизировать спрос на ее продукцию на внутреннем рынке;

– повысить прибыльность основной деятельности за счет реализации продукции с высокой добавленной стоимостью.

Активный курс страны на импортозамещение и наращивание экспортного потенциала позволяет судить о том, что технологические разработки АО «ХК «Сибцем» в сфере строительных материалов позволят повысить конкурентоспособность предприятия на внутреннем рынке.

Возможности расширения сбыта за счет инновационной продукции заключаются в предвидении рыночных изменений, основанном на маркетинговых исследованиях, поиске новых рыночных ниш, предложения продукции с большей полезностью или с востребованными на рынке характеристиками и улучшениями. В данном случае, решение по развитию маркетингового анализа и системы автоматизированного управления позволит решить сразу две важнейшие задачи:

1) позволит развивать продажи компании за пределами домашнего региона;

2) повысит эффективность управления инновационной стратегией за счет создания экономического обоснования по выпуску новых видов продукции с учетом потенциала спроса.

Наряду с совокупностью внешних по отношению к предприятию условий, обуславливающих необходимость перехода к инновационной стратегии, необходим ряд изменений внутренней среды предприятия. Основным условием изменений является ориентация производства на рынок за счет формирования новой корпоративной культуры.

Таким образом, через формирование стратегии развития компании на ближайший 5-летний цикл были определены основные цели и приоритеты деятельности. Данные цели должны, при этом, отражать соотношение между темпами изменения объема продаж и прибыли организации и отрасли в целом.

Данные аспекты устанавливают особенности СУА на предприятии АО «ХК «Сибцем» (таблица 3.5).

Таблица 3.5 – Особенности СУА на АО «ХК «Сибцем»

Специфика деятельности	Направление СУА
Выручка предприятия зависит от уровня потребления и платежеспособности предприятий строительной отрасли	Маркетинговый анализ. Включает исследование основных тенденций строительной отрасли, программ государственной поддержки, новостного и психологического фона развития отрасли. Для снижения рисков зависимости от одного ключевого направления предприятию также необходимо проводить анализ изменения спроса на рынке строительных товаров для выявления потенциальных направлений роста продаж. К отраслям повышенного потенциала можно отнести дорожно-строительную отрасль. Маркетинговый анализ, помимо прочего, также включает анализ конкурентоспособности товаров, расчет эластичности спроса и конкуренции
Зависимость от природных и климатических факторов	Анализ ритмичности деятельности. Фактор сезонности оказывает существенное влияние на продажи предприятия. Для использования цемента и строительных материалов требуются соответствующие погодные и климатические условия, в связи с чем в одних регионах срок строительства может быть дольше, чем в других
Повышение требований к экологичности производства	Анализ изменения вредных выбросов на производстве. Проводится в целях контроля изменений, эффективности принимаемых решений по внедрению экологических инноваций, обновлению производства. Кроме того, повышение контроля за вредными выбросами способствует улучшению деловой репутации и имиджа предприятия
Повышение роли продаж продукции с высокой добавленной стоимостью	Анализ рентабельности продаж. Контроль продаж и выявление основных факторов роста, которые оказывают влияние на изменение спроса

Как следует из рассмотренной в таблице 3.5 специфики деятельности предприятия, основными направлениями СУА должны стать:

- 1) маркетинговый анализ;
- 2) анализ ритмичности деятельности;
- 3) анализ экологической составляющей производства;
- 4) анализ рентабельности продаж.

В зависимости от того, каково это соотношение, темп роста организации может быть быстрым, стабильным или же может уменьшаться. Соответственно этим типам темпа роста может устанавливаться цель или быстрого роста, или стабильного роста, или сокращения. Согласно критерию SMART, определим основные цели АО «ХК «Сибцем:

1. До конца 2020 года провести маркетинговое исследование в развитии компании, определить основные целевые группы и изучить их предпочтения в выборе продукции холдинга.

2. Оценить количество продаж в зимнее время и рассмотреть возможность открытия на период данного сезона как минимум 1-го нового направления для содействия в строительной сфере;

3. К началу 2021-го года принять на работу опытного IT-менеджера для оптимизации работы АО «ХК «Сибцем» и применения современных информационных технологий.

Дерево целей для компании представлено на рисунке 3.2.



Рисунок 3.2 – Дерево целей АО «ХК «Сибцем»

Целью СУА является оценка эффективности деловой активности различных сегментов организации, обоснованность планируемых показателей, разработка и контроль над выполнением управленческих решений на основе релевантной информации. При осуществлении СУА необходимо учитывать следующую специфику:

- результаты анализа для внутренней среды;
- отсутствие регламентации анализа со стороны;
- комплексность анализа (изучение всех сторон деятельности организации);
- сочетание учета, анализа, планирования, менеджмента и принятия решений;

– максимальная закрытость результатов анализа в целях сохранения коммерческих тайн.

Таким образом, для совершенствования элементов модели СУА необходимо:

– автоматизировать основные управленческие процессы в целях оперативного отслеживания изменений;

– включить в качестве обязательного элемента маркетинговый анализ;

– обеспечить контроль за реализацией всех элементов стратегии развития через: регулярный анализ изменений внешней и внутренней среды организации.

3.2. Совершенствование средств автоматизации модели стратегического управленческого анализа

Важной задачей стратегического управления является установление баланса интересов руководства, сотрудников, потребителей и других групп людей, оказывающих влияние на характер предприятия, содержание и направленность его функционирования. Баланс интересов определяет то, как будет развиваться организация, его целевую ориентацию в виде миссии и целей.

Все цели компании вырабатываются для осуществления миссии. Ее значение невозможно преувеличить. Выработанные цели служат в качестве критериев для всего последующего процесса принятия управленческих решений. Если же руководители не знают основной цели организации, то у них не будет логической точки отсчета для выбора наилучшей альтернативы. В качестве основы могли бы служить лишь индивидуальные ценности руководителя, что привело бы к разбросу усилий и нечеткости целей. Миссия детализирует статус холдинга и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных уровнях развития.

Для достижения поставленных целей, усиления конкурентных преимуществ, расширения рынка услуг и привлечения новых заказчиков необходимо реализовывать, так называемые стратегии концентрированного роста. Это стратегии, связанные с изменением продукта или рынка. Стратегическое развитие компании при этом должно быть направлено не на захват рынка услуг в сфере строительства и сбыта, а именно на активное привлечение клиентов и с использованием имеющейся клиентской базы. Такая стратегия предполагает реализацию следующих направлений развития организации:

1. лидерство по Сибирскому региону в сфере предоставления услуг по обслуживанию строительных объектов;
2. активное привлечение клиентов в Сибирском регионе (в первую очередь это Кузбасс);
3. усиление производственных мощностей и рабочей силы (новое современное оборудование, повышение качества продукции, использование оригинальных материалов, привлечение новых специалистов);
4. развитие персонала путем постоянного повышения профессионального уровня;
5. открытие своего учебного центра по специальности «Сервисное обслуживание строительных объектов».

Услуги компании могут быть направлены на следующие сегменты рынка:

- а) предприятия строительной сферы;
- б) дорожно-строительные компании;
- в) частные лица

Ценовая политика должна разрабатываться на основе цен, принятых на рынке в Кузбассе и повышаться в связи с общей тенденцией к повышению цен на услуги и на оборудование.

Приведенная стратегия рассчитана на 3 года, она может подвергаться постоянной корректировке. Для реализации стратегии должен быть создан совет стратегического развития (ССР). Каждый месяц Президент холдинга должен

предоставлять на ССР отчеты по развитию компании, по результатам отчетного периода по маркетинговым, производственным и финансовым результатам деятельности АО «ХК «Сибцем». Заместитель директора по экономическому развитию предоставляет финансовые результаты и консолидирует их в отчеты для предоставления на ССР, заместитель директора по общим вопросам готовит маркетинговые отчеты и планы работы холдинга. Все отчеты по деятельности компании консолидируются и подготавливаются в качестве презентации для представления на ССР. Президент совместно с заместителями вырабатывают новые планы на предстоящие периоды для представления и утверждения на ССР. После утверждения новых планов на ССР, президент готовит план работы на текущий период (на месяц), организывает собрание и доносит план работ до каждого сотрудника. По итогу отчетного периода, каждый руководитель лично перед президентом должен отчитаться по проделанной работе в виде отчетов и докладов.

Приоритетными направлениями развития организации должны быть обеспечение высокого уровня квалификации специалистов технического обслуживания оборудования, выбор объемов продукции, оптимального сочетания высокого качества предоставляемых услуг с минимальными сроками выполнения работ.

Суть автоматизации модели СУА заключается в том, что, помимо внедрения программного обеспечения, необходимо сформировать логическую взаимосвязь между всеми элементами процессов. Для определения данной взаимосвязи необходимо: 1) сформировать логическую модель СУА; 2) установить источники информации и функционал отдельных бизнес-элементов (подразделений, специалистов) в обеспечении модели СУА.

СУА по сути является аналитической системой, которая призвана обеспечить информационные потребности стратегического менеджмента. Главное отличие стратегической модели заключается в том, что в отличие от обычной

модели управления она сконцентрирована на внешних факторах, которые оказывают влияние на результаты хозяйственной деятельности организации.

Как следует из проведенного анализа, в основе модели СУА должны лежать следующие особенности:

- осуществление анализа внешних и внутренних факторов и процессов;
- проведение анализа нефинансовых факторов;
- допущение, что объем производимой продукции не является основным фактором, который объясняет поведение затрат (ориентация на рост продаж продукции с более высокой ценностью);

- каждый существенный фактор имеет собственную систему анализа (основные направления СУА: маркетинговый анализ, анализ ритмичности, анализ экологической составляющей, анализ рентабельности);

- определение, что не все определяющие факторы затрат являются одинаково важными в любой момент времени, важность каждого фактора необходимо оценивать в каждом конкретном случае;

- модель должна быть адаптирована к реальным деловым потребностям организации (ориентация на достижение стратегических целей развития).

Для того, чтобы структурировать информационные потоки необходимо определить состав и структуру отчетов, которые будут использоваться для целей стратегического управления. Информация о внутренних бизнес-процессах является важной составляющей стратегической отчетности. Внешняя информация включает сведения о главных направлениях стратегии во внешней среде. Для АО «ХК «Сибцем» такими направлениями являются: деловая репутация, риски хозяйственной деятельности, клиенты, конкуренты.

На рисунке 3.3 представлены информационные направления, которые используются для обеспечения СУА и по которым должна формироваться система сбалансированных показателей.

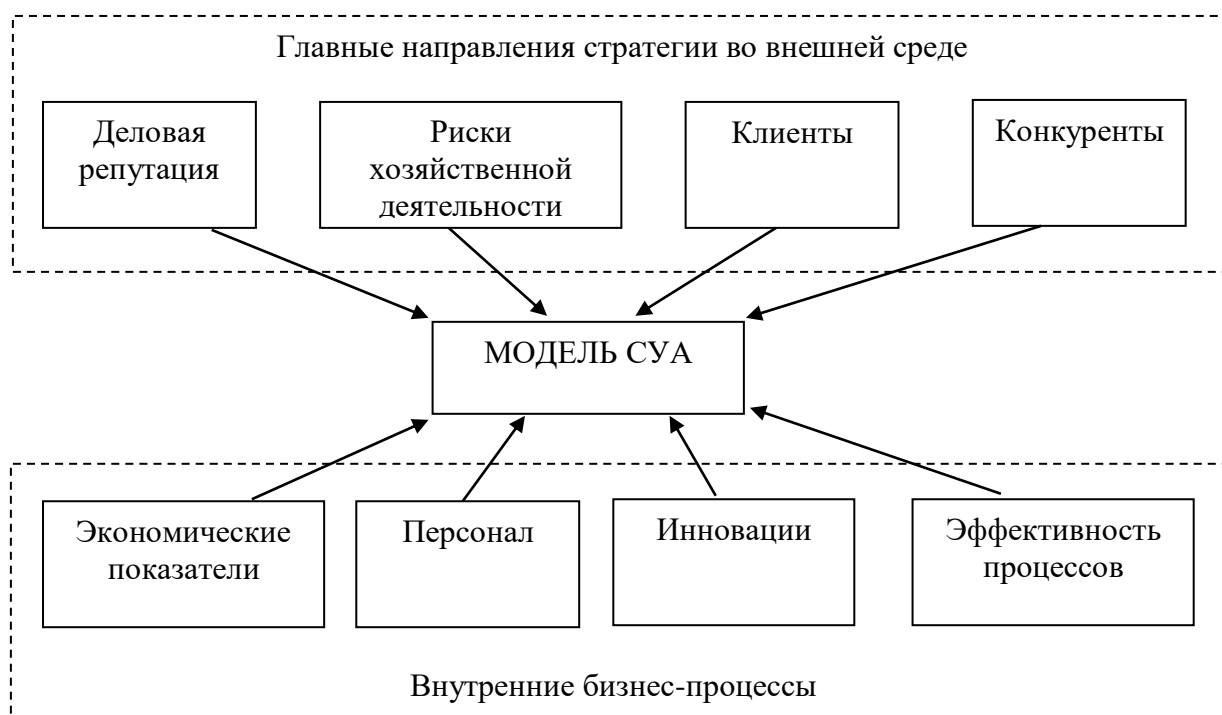


Рисунок 3.3 – Ключевые информационные направления модели СУА

Поскольку границы СУА являются шире учетных систем и включают системы текущего стратегического планирования, то обязательным условием автоматизации является включение системы сбалансированных показателей маркетингового анализа. Это позволит в ходе выполнения СУА получить понимание о реалистичности стратегических целей компании и их достижимости в сформировавшихся условиях внешней и внутренней среды. Поскольку стратегия развития тесно связана с внешними условиями, то СУА призван исследовать внешние условия и факторы, которые могут оказать влияние на долгосрочные цели организации. При этом, традиционные задачи управленческого анализа составляют лишь небольшую часть аналитической деятельности.

Результатом стратегического анализа является составление плана текущей и перспективной деятельности, с учетом влияния факторов внешней среды, ориентированных на достижение стратегических целей развития. Для обеспечения высокой актуальности планирования стратегия и основные стратегические направления разбиваются на:

- подстратегии (финансовая, кадровая, инновационная);
- отдельные (конкурентные) стратегии для каждого подразделения (производственного предприятия в структуре компании), которые могут конкурировать на различных рынках и выпускать различные виды продукции.

В таблице 3.6 представлен пример конкурентной стратегии для ООО «Топкинский цемент», который осуществляет деятельность под руководством АО «ХК «Сибцем».

Таблица 3.6 – Конкурентная стратегия для ООО «Топкинский цемент»

Цель развития	Снижение затрат на 1 рубль производимой продукции
Задачи развития	<ul style="list-style-type: none"> - технологическая модернизация производства; - уменьшение производственных потерь; - развитие ресурсосберегающих технологий; - внедрение экологических инноваций; - обеспечение закрепляемости персонала; - обучение и повышение квалификации основного персонала
Факторы развития	<ul style="list-style-type: none"> - повышение инновационной составляющей производимой продукции; - улучшение условий труда; - стимулирование персонала к развитию инновационной и технологической активности; - развитие деловой репутации завода-производителя; - внедрение принципов корпоративной социальной ответственности; - улучшение системы управления качеством
Ключевые показатели	<ul style="list-style-type: none"> - производительность труда в расчете на одного работника; - уровень затрат на 1 рубль произведенной продукции
Планируемый результат	<ul style="list-style-type: none"> - повышение объемов выпуска продукции с более высокой ценностью не менее чем на 10 %; - рост производительности труда в расчете на одного работника не менее чем на 15 %; - повышение средней заработной платы производственных работников не менее чем на 20 % в год; - уменьшение затрат на производство продукции на 10 %

Достижение поставленных стратегических целей должно обеспечиваться за счет стратегического контроля. Недостижение промежуточных значений является условием возврата к стадии принятия решений. Данные возвраты также необходимы для того, чтобы скорректировать решения и вернуться на путь, который необходимо пройти для достижения целей или, в случае необходимости, изменить или скорректировать поставленные цели.

Для достижения целей финансовой стратегии необходимо, чтобы в рамках СУА осуществлялась проработка по следующим основным направлениям:

- достижение результатов увеличения рыночной стоимости компании;
- обеспечение устойчивого роста объемов производства;
- обеспечение устойчивой инвестиционной активности;

– достижение согласованности стратегии с другими подстратегиями (инновационной, кадровой);

– учет интересов заинтересованных сторон (владельцев бизнеса, акционеров).

Данные направления подлежат детальной проработке, поэтому перед формированием логической модели СУА необходимо обеспечить согласованность процессов. Это позволит исключить возникновение финансовых трудностей в долгосрочной перспективе.

Исходя из приведенных аспектов основными средствами автоматизации модели СУА должны стать: базы данных управленческого анализа; справочники данных; автоматизированные системы формирования отчетности по ключевым направлениям СУА.

На рисунке 3.4 представлена логическая модель СУА.

Исходя из представленной модели, субъектами СУА являются: собственники и распорядительные органы управления, топ-менеджеры и специалисты организации, служба СУА. Объектами СА являются внутренние и внешние процессы и факторы, детальная проработка которых позволяет сформировать систему сбалансированных показателей.

Процессы СУА включают саму систему автоматизированного анализа и используемые в средства автоматизации. Основными элементами СУА являются: цели и задачи анализа, принципы организации, методы анализа, способы формирования информации и стратегической отчетности (рисунок 3.5).

Служба СУА может быть выделены в составе управления планирования и прогнозирования, либо может быть создана как самостоятельное структурное подразделение. Исходя из стратегических целей и задач развития АО «ХК «Сибцем» выделение самостоятельной службы СУА является оптимальным решением, которое соответствует стратегическим целям по централизации бизнеса.



Рисунок 3.4 – Логическая модель СУА для АО «ХК «Сибцем»

Все элементы модели взаимосвязаны между собой. Данные связи определяют системность и комплексность подходов к организации СУА, начиная с каскадирования стратегических целей и задач на все уровни управления.

Источники данных на счетах бухгалтерского учета не являются приоритетным источником данных для службы СУА, поскольку ключевая система показателей формируется из данных финансовой отчетности и системы показателей результативности. Аналитическая составляющая СУА может формироваться на основе информации о бизнес-процессах и бюджет-отчетов о доходах и расходах.



Рисунок 3.5 – Процессы СУА

Для систематизации такого анализа применяется инструментарий стратегического планирования, анализа и контроля, важным элементом которого являются применяемые способы моделирования и прогнозирования.

После того, как будут отработаны все ключевые бизнес-процессы, включая ведение СУА, можно приступить к комплексной автоматизации модели СУА. Основными ограничениями для введения комплексной автоматизации являются:

- управленческий учет в компании ограничен составлением обычных отчетов в Excel, без использования планирования по оплате (для бюджета движения денежных средств) и начислению (для бюджета доходов и расходов);
- управленческий учет не предполагает детализацию по центрам ответственности или направлениям бизнеса (что особенно актуально для крупных структурированных компаний, таких как АО «ХК «Сибцем»);
- структура центров ответственности четко не закреплена или действующий регламент не является актуальным;

– в компании отсутствуют регламенты и инструкции, которые закрепляют основные бизнес-процессы, которые, в первую очередь, связаны с управлением финансами;

– регламенты и инструкции являются формальными и не работают;

– в компании фактически отсутствует система планирования и имеющиеся отчеты составляются только по факту.

Таким образом, важным этапом для подготовки комплексной автоматизации управленческого учета является автоматизация модели СУА и построение логической системы взаимодействия между основными средствами автоматизации.

Отличительные особенности различных видов автоматизации представлены в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Отличие систем автоматизации

Excel	«Лоскутная» автоматизация	Комплексная автоматизация
<p>Временное решение для небольшой компании с простыми и понятными бизнес-процессами и с очень небольшим объемом операций по небольшому количеству юридических лиц и касс.</p> <p>На очень короткое время, пока бизнес не наберет силу.</p> <p>Это, как правило, происходит быстрее, чем представляется.</p>	<p>- разрозненные программные продукты для автоматизации отдельно взятых бизнес-процессов</p> <p>- не все основные бизнес-процессы компании отработаны и автоматизированы</p> <p>- достаточно быстрое внедрение</p> <p>- невысокая стоимость решения</p> <p>Главные недостатки:</p> <p>- разрозненность информации</p> <p>- «двойной» ввод</p> <p>- потеря учетных данных</p> <p>- низкая достоверность данных</p> <p>- подготовка отчетности вручную</p>	<p>ERP-система</p> <p>Отработанные бизнес-процессы</p> <p>Существенно больше времени на внедрение</p> <p>Высокая стоимость внедрения и последующего сопровождения</p>

Автоматизацию СУА надо начинать тогда, когда в компании разработаны процедуры ведения управленческого учета или есть возможность «с нуля» написать техническое задание программистам под выбранный программный продукт.

Автоматизацию СУА можно проводить поэтапно. На начальном этапе оптимально начать с автоматизации учета движения денежных средств. Составление бюджета движения денежных средств в детализации по центрам

ответственности и статьями поступлений и расходов – это самый понимаемый и контролируемый процесс в управленческом учете.

Использование подхода «от простого – к сложному» является лучшим решением для компаний, у которых отсутствует настроенный управленческий учет либо в тех случаях, если учет ведется в ограниченном виде.

Для того, чтобы грамотно выстроить управленческий учет движения денежных средств необходимо:

- разработать структуру центров ответственности;
- разработать формат бюджета движения денежных средств, для чего необходимо выделить бюджетные статьи;
- внедрить заявку на платеж.

Для того, чтобы уменьшить расходы на автоматизацию СУА следует подбирать решения, которые позволяют лучше всего учитывать отраслевые особенности бизнеса. Данные решения позволят автоматизировать отдельные бизнес-процессы, минимизируя затраты предприятия на автоматизацию, повысив эффективность учетного процесса.

Стоимость программного продукта напрямую зависит от следующих факторов:

- чем шире функционал, тем дороже будет стоить автоматизация;
- чем больше бизнес-процессов необходимо автоматизировать, тем больше времени потребуется на настройку программы;
- стандартные решения могут не подойти, потому что они могут не учитывать особенности развития бизнеса и специфику его стратегии.

Ряд отечественных предприятий в последнее время стали применять зарубежные аналитические информационные системы планирования. Наиболее распространенными среди них на российском рынке являются: «Just in time», «MRP» («Material Requirements Planning»), «MRP-II» («Manufacturing Resource Planning»), «ERP» («Enterprise Resource Planning»), «CRP» («Capacity Requirements Planning»), «Oros Analytics», «Business Planning Advisor» и другие.

Использование современных CALS-технологий позволяет интегрировать промышленные автоматизированные системы в единую многофункциональную систему. Основу современных CALS-технологий составляют открытые распределенные автоматизированные CAD, CAM, CAE, PDM, ERP – системы.

Интегрированные автоматизированные системы

К компонентам интегрированной автоматизированной системы (ИАС), участвующим в процессах планирования и управления, относятся:

- автоматизированная система планирования (АСП) – система, обеспечивающая планирование выпуска изделий;

- автоматизированная система научных исследований (АСНИ) – система, обеспечивающая выполнение исследовательской части конструкторских и технологических работ с использованием средств вычислительной техники (разработка и исследование новых принципов работы изделий, поиск и анализ мировых аналогов, математическое моделирование, натурные исследования и пр.);

- система автоматизированного проектирования (САПР – CAD/CAE-система);

- система увязанных друг с другом моделей проектных процедур, образующих логическую схему построения объекта (проекта) на основе математических методов, информационных данных и средств вычислительной техники. CAD (Computer Aided Design, или Computer Aided Drafting) обеспечивает проектирование и конструирование с помощью компьютерных средств, CAE (Computer Aided Engineering) обеспечивает проведение необходимых инженерных расчетов в процессе проектирования и конструирования, исключая автоматизирование чертежных работ;

- автоматизированная система технологической подготовки производства (АСТПП – САМ-система) – система обеспечивающая разработку технологии, в том числе выбор заготовки, определение технологических переходов (операций),

выбор оборудования, инструмента, оснастки, управляющих программ для станков с числовым программным управлением (ЧПУ);

– автоматизированная система управления предприятием (АСУП – PDM/ERP-системы) – обеспечивает автоматизацию организационного управления на предприятии, включая анализ деятельности предприятия, планирование, диспетчирование, учет, контроль, автоматизацию работ управленческого персонала, управление ресурсами и др.

PDM (Product Data Management) – управление проектными данными, предполагает полную информационную поддержку производства.

ERP (Enterprise Resource Planning) – планирование ресурсов предприятия, предполагает прогнозирование, ведение информации о продукции и технологии, управление затратами, финансами, кадрами и т.д.;

– автоматизированная система управления технологическим процессом (АСУТП) – система, функциями которой являются сбор и обработка данных о состоянии оборудования и протекании производственных процессов для принятия решений по загрузке станков, выполнению технологических маршрутов. Программное обеспечение АСУТП на этих уровнях представлено системой диспетчерского управления и сбора данных, называемой SCADA (Supervisory Control and Data Acquisition), а техническое обеспечение – персональной ВТ и микрокомпьютерами, связанными локальной вычислительной сетью (ЛВС). Для систем АСУТП характерно использование программируемых логических контроллеров – PLC (Programmable Logic Controller), – компьютеров, встроенных в технологическое оборудование, управляющая и вычислительная машина одновременно.

Основными программными пакетами по управлению реализации инновационной стратегии и управлению инновационными проектами являются:

- Microsoft Project (Microsoft);
- Primavera Project Planner (Primavera);
- Open Plan (Welcome Software);

- Time Line (Time Line Solutions);
- Artemis Views (Artemis Management Systems);
- CA-Super Project (Computer Associates International Inc.);
- Project Scheduler (Scitor Corp.);
- TurboProject (IMSI);
- Project Workbench (Applied Business Technology);
- Spider Project (Технологии управления Спайдер).

К основным возможностям систем при реализации планирования следует отнести:

- создание рабочей области проекта;
- описание WBS структуры;
- описание различных календарей выполнения работ;
- ввод и хранение данных по ресурсам;
- описание временных графиков и рабочих смет, графиков распределения ресурсов и стоимостных показателей;
- ввод и хранение важных проектных дат и вех;
- составление расписания работ проекта;
- ресурсное планирование;
- расчет бюджетов проектов;
- подсчет затраченного на работу времени (временные графики);
- сбор информации о статусе работ и пересмотр календарных планов;
- ввод фактических затрат;
- подсчет стоимости выполнения работ.

К дополнительным возможностям систем при реализации планирования следует отнести:

- определение областей риска;
- расчет показателей риска;
- расчет возможностей по смягчению риска;
- планирование критической цепочки риска;

– изменение действия контроля.

Таким образом, автоматизация процессов позволит повысить эффективность долгосрочного планирования. Управленческая деятельность получит новый эффективный инструмент системного моделирования, а сформированная взаимосвязь между процессами модели СУА позволит повысить эффективность стратегического анализа.

3.3. Оценка эффективности внедрения мероприятий по совершенствованию модели стратегического управленческого анализа предприятия

Рассчитаем экономическую эффективность предложенных мероприятий по развитию инструментов СУА на АО «ХК «Сибцем». В первую очередь, следует определить основные преимущества, которые получит предприятие от внедрения предложенных мероприятий: снижение трудозатрат – процессы ускорятся благодаря автоматизации; повышение эффективности стратегического планирования, что позволит исключить непредвиденные расходы не менее чем на 10 %; планирование с использованием инструментов СУА позволит систематизировать инновационные процессы, в результате продажи продукции с более высокой ценностью вырастут не менее чем на 15 %, это также позволит снизить себестоимость продаж; производительность труда вырастет благодаря мотивации; за счет оптимизации затрат и ускорения финансовых потоков высвободятся внутренние резервы, которые будут служить источником пополнения оборотного капитала, в результате стоимость используемого капитала снизится.

Дополнительный экономический эффект от расширения бизнес-связей будет выражаться в получении бесплатных услуг по развитию персонала, повышению его технических знаний; получении финансовой поддержки на проведение исследований и разработок; помощь в коммерциализации разработок.

Чистый экономический эффект будет выражаться в росте продаж товаров с более высокой ценностью, повышении числа повторных заказов, снижении трудозатрат и увеличении производительности труда.

Рассчитаем экономический эффект от реализации мероприятий. В качестве условий расчета примем следующие допущения:

- затраты на автоматизацию СУА составят 500 000 руб.;
- дополнительные поступления: государственная поддержка экологических инноваций и разработок в данном направлении – 250 000 руб.;
- бесплатные услуги в рамках бизнес-партнерства с вузами Кемеровской области, помощь в коммерциализации разработок, участие в выставках и семинарах, помощь в проведении исследований;
- рост продаж товаров с более высокой ценностью первоначально не менее чем на 15 %, при условии, что в общих продажах предприятия данные товары формируют 30 % выручки;
- рост рентабельности продаж за счет реализации услуг с высокой добавленной стоимостью.

Таблица 3.8 – Расчет экономического эффекта от внедрения мероприятий по совершенствованию СУА, тыс. руб.

Показатель	Факт 2019 г.	После внедрения	Изменение, %
Выручка	1229967	1371413	11,5
в т.ч.: продукция с более высокой ценностью	368990	424339	15,0
Расходы, связанные с производством и реализацией	1237574	1150768	-7,0
в т.ч.: себестоимость продукции	297630	284122	-4,5
- продукция с более высокой добавленной стоимостью	73798	84868	15,0
оплата труда	866146	866146	0,0
автоматизация СУА	0	500	100,0
Прибыль (убыток) от продаж	-7607	220645	в 30 р.
Доходы от участия в других организациях	128516	128516	0,0
Проценты к получению	1956	1956	0,0
Проценты к уплате	25226	25226	0,0
Прочие доходы	250700	500700	99,7
Прочие расходы	285030	285030	0,0
Прибыль (убыток) до налогообложения	63309	541561	в 7,6 р.
Текущий налог на прибыль	-2499	108312	в 40 р.
Чистая прибыль	65808	433249	в 5,6 р.
Затраты на 1 рубль цены реализованной продукции, руб.	1,01	0,84	-16,6
Рентабельность предприятия, %	5,4	31,6	в 4,9 р.

Таким образом, в результате использования рекомендаций предприятие получит чистый эффект в виде роста чистой прибыли в 5,6 раз. Затраты на 1 рубль цены реализованной продукции снизятся на 16,6 %, что характеризует достижение стратегической цели развития АО «ХК «Сибцем».

Рентабельность предприятия вырастет до 31,6 %, что почти в пять раз больше фактического показателя 2019 года.

В ходе анализа внешней среды АО «ХК «Сибцем» было выявлено, что основным фактором является состояние и развитие цементной отрасли промышленности. Строительная отрасль является одними из наиболее подверженных государственному регулированию в мире. От ее дальнейшего функционирования будет зависеть экономическое развитие Кемеровской области. В настоящее время этот сектор экономики вновь становится прибыльным и более устойчивым в финансовом отношении.

Кадровая политика компании направлена на развитие персонала вместе с развитием организации. Работа с персоналом одно из направлений управленческой деятельности по приведению в соответствие задач, стоящих перед компанией, и организационно-кадровых ресурсов, необходимых для их выполнения.

В результате анализа определена основная стратегия АО «ХК «Сибцем» поиск оптимальных путей для того, чтобы предложить потребителям высококачественную продукцию.

В результате SWOT-анализа определены основные перспективные направления развития. Это, прежде всего, развитие партнерских отношений с крупными компаниями за пределами Сибири для проведения маркетинговых исследований, развития современных информационных технологий и сотрудничества.

Для наиболее эффективного использования потенциала необходимо проводить мониторинг разработок ученых, результатов испытаний продукции в научных лабораториях для совершенствования собственной практики.

Для достижения поставленных целей предложены стратегии концентрированного роста. Это стратегии, связанные с изменением продукта или рынка. Стратегическое развитие компании при этом должно быть направлено на захват рынка услуг в сфере производства продукции холдинга, а именно на активное привлечение клиентов и с использованием имеющейся клиентской базы. Такая стратегия предполагает реализацию ряда направлений развития организации.

Они направлены на повышение эффективности самого обслуживания строительных объектов.

Данные мероприятия позволят организации усилить свое положение на «старом» рынке, привлечь новых клиентов, а также обеспечит возможности для дальнейшего эффективного развития.

Анализ конкурентоспособности предприятия представляет собой сложную задачу, решение которой возможно на основе системного рассмотрения стратегического конкурентного потенциала и влияния на него факторов внешней среды.

Исходя из положения, что конкуренция – это система бизнес-процессов, то конкурентоспособность предприятия определяется совокупностью свойств и особенностей реализации его бизнес-процессов, анализ внутренней среды предполагает разработку, расчет и экономическую интерпретацию системы показателей, характеризующих основные и вспомогательные бизнес-процессы предприятия, а также процесс управления.

В основе успеха компании лежат его конкурентные преимущества. Ключевым фактором успеха на любом рынке является установление долгосрочных отношений с клиентами. Для установления подобных отношений необходимо сформировать у клиента высокий уровень лояльности к компании и ее услугам.

Высокий уровень лояльности со стороны ключевых клиентов обеспечивается следующим набором конкурентных преимуществ: имидж

продвинутой, динамично развивающейся компании; высокое качество услуг; высокая репутация; позитивные межличностные отношения между руководителями и ключевыми клиентами; неконфликтность (все спорные вопросы с клиентами, вопросы задолженности и т. п. решаются во внесудебном порядке); финансовая надежность; известность фирмы; наличие крупных клиентов; большой опыт работы на рынке; перспективы расширения деятельности фирмы; положительный психологический климат в коллективе.

Стратегия АО «ХК «Сибцем» – предложение наиболее оптимальных решений поставленных задач, в четком соответствии с требованиями заказчиков, не только за счет повышения эффективности уже существующих видов деятельности, но и путем развития новых направлений, охватывающих все более широкий спектр деловых интересов постоянных и потенциальных заказчиков. Компания стремится всегда идти в ногу со временем, демонстрируя высокотехнологичный подход к строительному бизнесу.

Общий вывод по разделу 3

На сегодняшний день АО «ХК «Сибцем» имеет ряд преимуществ наряду с другими компаниями не только Сибирского федерального округа, но и России. Большой опыт руководящего состава поможет предусмотреть рост цен на топливо и энергию, а наличие развитой инфраструктуры и широкого выбора предоставляемых услуг дает преимущества на фоне конкурентов, а также индивидуальный подход в подборе подходящего варианта клиенту. Используя сильные стороны, компания имеет потенциал для повышения показателей качества оказания услуг. Также для сохранения позиций и сильных сторон не следует забывать о слабых сторонах, которые могут без должного внимания перерасти в угрозы для предприятия.

Стоит обратить большее внимание на развитие партнерских отношений с крупными компаниями за пределами Сибири для проведения маркетинговых исследований, развития современных информационных технологий и

сотрудничества. Компания оказывает широкий спектр услуг, спрос на которые сезонный, но постоянный. Рынок производства цемента, бетона, хризотилцементных изделий развивается, появляются новые предприятия, растет конкуренция. АО «ХК «Сибцем» на данный момент занимает устойчивую позицию на рынке.

Рассмотренные риски хозяйственной деятельности АО «ХК «Сибцем» позволяют установить, что в действующих экономических условиях ключевыми элементами стратегии развития предприятия должны стать: финансовая стратегия, определяющая основные характеристики изменения результатов деятельности и направления управления данными показателями; инновационная стратегия, устанавливающая основные аспекты технического и технологического развития, направления развития продаж продукции с более высокой ценностью. Данная стратегия направлена на решение одной из ключевых стратегических задач предприятия – увеличение продаж продукции с большей ценностью на 1 рубль цены; кадровая стратегия, определяющая стимулы для персонала, направленные на достижение стратегической цели по увеличению объемов продаж, а также цели – развития партнерских отношений.

Результатом проведенного исследования послужили рекомендации по совершенствованию модели СУА на предприятии и совершенствованию средств автоматизации модели СУА. Проведенная оценка доказала эффективность данных мероприятий. Использование инструментария СУА и его применение для принятия дальнейших управленческих решений позволит повысить их эффективность и обеспечит, таким образом, планомерное достижение стратегических целей развития предприятия.

Заключение

В результате проведенного исследования в рамках цели выпускной работы были рассмотрены основные понятия и особенности стратегического управленческого анализа, а также проведем анализ компании на примере АО «ХК «Сибцем». Полученные выводы послужили основой для разработки мероприятий по совершенствованию организации стратегического управленческого анализа на предприятии. Задачи работы также были выполнены.

В первом разделе работы были рассмотрены теоретические аспекты организации стратегического управленческого анализа на предприятии. Обобщив подходы различных авторов было установлено, что сущность СУА заключается в использовании системного и ситуационного подхода, в процессе которых изучаются различные факторы влияния на процесс стратегического управления. Задача СУА состоит в выявлении особенностей, закономерностей и тенденций развития, определения способов управления объектом исследования. Результаты анализа используются для принятия управленческих решений, вследствие чего от качества анализа во многом зависит грамотно составленная стратегия и выбор стратегических альтернатив.

Этапы реализации СУА на предприятии включают: разработку стратегического видения развития предприятия на среднесрочную и долгосрочную перспективы; формулирование миссии и целей предприятия; анализ внешней и внутренней среды организации; определение факторов роста и развития предприятия; разработку предложений по внедрению инструментов СУА в систему управления предприятием.

Последовательное прохождение всех этапов СУА позволяет решить задачи стратегического планирования, обеспечив формирования: миссии и целей на долгосрочную перспективу, определив конкурентные преимущества, факторы роста и основные риски деятельности. Использование СУА позволяет решить задачи планирования эффективности, опередить временные параметры развития и

запланировать различные сценарии развития предприятия с учетом изменения параметров внешних и внутренних условий.

Степень оптимальности модели СУА в обеспечении достижения баланса интересов между такими объектами СУА, как: конкурентные ресурсы, рациональные инвестиции, риски, затраты, внешняя среда. Гармонизация имеющейся информации по всем доступным стратегиям, ресурсам, рабочим процессам, технологиям, организационным структурам позволит найти наиболее эффективный способ улучшить результативность деятельности предприятия.

На основании проведенного анализа динамики основных показателей, SWOT- и PEST-анализа АО «ХК «Сибцем» можно сделать вывод, что предприятие в целом ведет эффективное управление финансово-хозяйственной деятельностью на перспективу. Об этом позволяет судить то, что по итогам финансово-хозяйственной деятельности за 2017-2019 гг. экономические результаты деятельности АО «ХК «Сибцем» улучшились, об этом свидетельствует увеличение выручки – расширение сферы деятельности и оказание большего количества услуг. При этом финансовые результаты и эффективность деятельности снижаются, о чем свидетельствует наличие убытка 2019 год, убыточность основных фондов, увеличение затрат на 1 руб. выручки. Коэффициенты платежеспособности и финансовой устойчивости на протяжении рассматриваемого периода увеличиваются, но на конец 2019 года остаются ниже нормативных значений. Но несмотря на снижение финансового результата отчетного периода за 2017-2019 гг., по состоянию на 31.12.2019 г. АО «ХК «Сибцем» является финансово независимым и платежеспособным.

Как следует из полученной матрицы, внешний образ компании выстроен наиболее качественно. Исходя из стратегического видения и миссии компании основными ее стратегическими целями являются: получение большей ценности на 1 рубль цены реализуемой продукции; рост объемов продаж; установление долгосрочных и взаимовыгодных партнерских отношений.

Но исходя из этого, можно сделать вывод, что данные цели не соответствуют статье «S.M.A.R.T. – способ описания управленческих целей и задач», дерево целей проработано не до конца, поэтому в рамках наиболее приемлемой модели К. Эндрюса их можно считать неэффективными. Однако их можно усовершенствовать посредством определенных мероприятий. Также по модели К. Эндрюса такие инструменты как SWOT- и PEST-анализ необходимо применять в АО «ХК «Сибцем», что будет способствовать достижению главной цели.

Обобщив результаты проведенной оценки следует определить основные недостатки СУА. На сегодняшний день инструменты СУА, изученные по выбранной модели Эндрюса, на предприятии применяются недостаточно эффективно. Главный недостаток является организационными, действующая система автоматизированного учета призвана обеспечивать оперативный обмен внутренними документами. При этом, управленческий учет ограничен, для получения оперативной информации нередко приходится прибегать к дополнительным консультациям. Ограниченность применения маркетингового анализа приводит к тому, что компания долго осваивает новые рынки сбыта, находящиеся за пределами региона. Это, в свою очередь, ограничивает возможности предприятия по развитию продаж товаров с более высокой ценностью. Отсутствие взаимосвязи между стратегическими и тактическими целями приводит к разобщенности в системе управления.

На сегодняшний день АО «ХК «Сибцем» имеет ряд преимуществ наряду с другими компаниями не только Сибирского федерального округа, но и России. Большой опыт руководящего состава поможет предусмотреть рост цен на топливо и энергию, а наличие развитой инфраструктуры и широкого выбора предоставляемых услуг дает преимущества на фоне конкурентов, а также индивидуальный подход в подборе подходящего варианта клиенту. Используя сильные стороны, компания имеет потенциал для повышения показателей качества оказания услуг. Также для сохранения позиций и сильных сторон не

следует забывать о слабых сторонах, которые могут без должного внимания перерасти в угрозы для предприятия.

Стоит обратить большее внимание на развитие партнерских отношений с крупными компаниями за пределами Сибири для проведения маркетинговых исследований, развития современных информационных технологий и сотрудничества. Компания оказывает широкий спектр услуг, спрос на которые сезонный, но постоянный. Рынок производства цемента, бетона, хризотилцементных изделий развивается, появляются новые предприятия, растет конкуренция. АО «ХК «Сибцем» на данный момент занимает устойчивую позицию на рынке.

Рассмотренные риски хозяйственной деятельности АО «ХК «Сибцем» позволяют установить, что в действующих экономических условиях ключевыми элементами стратегии развития предприятия должны стать: финансовая стратегия, определяющая основные характеристики изменения результатов деятельности и направления управления данными показателями; инновационная стратегия, устанавливающая основные аспекты технического и технологического развития, направления развития продаж продукции с более высокой ценностью. Данная стратегия направлена на решение одной из ключевых стратегических задач предприятия – увеличение продаж продукции с большей ценностью на 1 рубль цены; кадровая стратегия, определяющая стимулы для персонала, направленные на достижение стратегической цели по увеличению объемов продаж, а также цели – развития партнерских отношений.

Результатом проведенного исследования послужили рекомендации по совершенствованию модели СУА на предприятии и совершенствованию средств автоматизации модели СУА. Проведенная оценка доказала эффективность данных мероприятий. Использование инструментария СУА и его применение для принятия дальнейших управленческих решений позволит повысить их эффективность и обеспечит, таким образом, планомерное достижение стратегических целей развития предприятия.

Список литературы

1. Федеральный закон «О бухгалтерском учете» от 06.12.2011 № 402-ФЗ
2. Распоряжение Коллегии Администрации Кемеровской области от 29.12.2017 № 623-р «О Концепции инновационного развития Кемеровской области до 2030 года»
3. Акмаева Р.И. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / Р.И. Акмаева. - М. : Русайнс, 2017 - 252 с.
4. Богатая, И. Н. Бухгалтерский финансовый учет: учебник / И. Н. Богатая, Н. Н. Хахонова. – Москва: КноРус. – 2011. – 421 с.
5. Емельянова Е. А. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Е. А. Емельянова. – 2-е изд., доп. — Томск: Эль Контент, 2015. – 114 с.
6. Ивашкевич, В. Б. Бухгалтерский управленческий учет: учеб. пособие для вузов / В. Б. Ивашкевич. – Москва: Магистр, 2010. – 35 с.
7. Керимова, В. Э. Бухгалтерский учет в условиях антикризисного управления: учеб. пособие для вузов / В. Э. Керимова. – М. : Изд-во Дашков и К, 2014. – 324 с.
8. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие / коллектив авторов. – 3-е изд., пере-раб. и доп. – Москва: КНОРУС, 2011. – 712 с.
9. Кондраков, Н. П. Бухгалтерский (финансовый, управленческий) учет: учебник / Н. П. Кондраков. – Москва: Проспект, 2012. – 504 с.
10. Кислов, Д. М. Бухгалтерский баланс: техника составления: учеб. пособие для вузов / Д. М. Кислов. – Москва: РОСБУХ, 2011. – 228 с.
11. Кондраков, Н. П. Бухгалтерский учет в схемах и таблицах: учебник / Н. П. Кондраков, И. Н. Кондраков. – Москва: Проспект, 2012.
12. Рябова, М. А. Анализ финансовой отчетности: учеб.-практ. пособие для вузов / М. А. Рябова. – Ульяновск: УлГТУ, 2011. – 201 с.

13. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г. В. Савицкая. – Москва: Инфра-М, 2013. – 544 с.

14. Стратегический управленческий анализ: учеб.-метод. пособие / Р. И. Акмаева, Н. Ш. Епифанова. - Астрахань: Астраханский ун-т, 2013. - 220 с.

15. Семиколенова М.Н. Стратегический управленческий учет: учеб. пособие / М.Н. Семиколенова. - Барнаул: Изд-во Алт. гос. ун-та, 2014. - 34 с.

16. Бакиева Г.Р., Муфтиева Л.Ф. Совершенствование стратегического управления организационным развитием туристического предприятия на основе управленческого анализа // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. 2016. - № 2 (16). - С. 60-66.

17. Болдырева А.С., Шикунова Л.Н. Управленческий анализ в системе управления организацией // Символ науки, 2016. - № 3. - С. 31-36.

18. Бобрешова М.В., Ермакова Ю.С. Реализация долгосрочной финансовой политики в рамках финансовой стратегии организации // Вектор экономики, 2018. - № 10 (28). - С. 80.

19. Илюхина Н.А. Методические подходы к формированию отчетности промышленных предприятий в системе стратегического управленческого учета // Международный научно-исследовательский журнал, 2015. - № 9 (40). - С. 41-42.

20. Козлова А. В. Жизненный цикл организации на примере компании ОАО «РУСАЛ» // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы I Междунар. науч. конф. - Москва, 2011. - С. 113-117.

21. Кувалдина Т.Б. Стратегический управленческий анализ: понятие, принципы и основные элементы // Сибирский торгово-экономический журнал, 2008. - № 7. - С. 122-157.

22. Кузнецова Е.Ю., Иода Е.В. Оценка эффективности инновационной деятельности // Социально-экономические явления и процессы, 2016. - № 4. - С. 156-162.

23. Мальсагов И.А. Методическое развитие стратегического управленческого учета и анализа в организациях // Инновационное развитие экономики, 2013. - № 6 (17). - С. 169-174.

24. Сацук Т.П. Логическая модель стратегического управленческого учета // Международный бухгалтерский учет, 2012. - № 27 (255). - С. 19-23.

25. Феклисова О. Разумный подход к автоматизации управленческого учета [Электронный ресурс] // Корпоративный менеджмент. – URL: https://www.cfin.ru/itm/kis/choose/management_accounting.shtml (дата обращения: 26.05.2020).

26. Официальный сайт АО «ХК «Сибцем» [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.sibcem.ru> (дата обращения: 26.05.2020)

27. Кемеровостат [Электронный ресурс]. – URL: <https://kemerovostat.gks.ru> (дата обращения: 26.05.2020)

28. Справочно-правовая система «Консультант Плюс» [Электронный ресурс] / Консультант Плюс, 2016. – URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 26.05.2020).

29. Информационно-правовой портал «Гарант» [Электронный ресурс] / Гарант, 2016. – URL: <http://www.garant.ru/> (дата обращения: 26.05.2020).

30. Электронный журнал «Главбух» [Электронный ресурс] / Главбух, 2016. – URL: <http://www.glavbukh.ru/> (дата обращения: 26.05.2020).

Приложения

Место СУА в системе стратегического менеджмента





АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО
«Холдинговая Компания «Сибирский цемент»

ПРИКАЗ

«29» декабря 2018 года

г. Кемерово

№ П/ 114

О введении в действие Учетной политики
АО «ХК «Сибцем» на 2019 год

В соответствии с Федеральным законом от 06.12.2011 г. № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете», Положением по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в РФ, утвержденным Приказом Минфина РФ от 29.07.1998 г. № 34-н, положениями по бухгалтерскому учету, а также в целях соблюдения единого порядка учета

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Ввести в действие с 01.01.2019 г. Учетную политику Акционерного общества «Холдинговая Компания «Сибирский цемент» на 2019 год № ПК/03/2018.
2. Группе документационного обеспечения управления ознакомить с настоящим приказом Главного бухгалтера Зырянскую С.Г.
3. Контроль исполнения настоящего приказа возложить на Главного бухгалтера Зырянскую С.Г.

Первый вице-президент

Г.К. Рассказов

Исп. Зырянская С.Г.
Вн. 702-335

Приложение 3

Приложение №1
к Приказу Министерства финансов
Российской Федерации
от 02.07.2010 № 66н
(в ред. Приказа Минфина России
от 05.10.2011 № 124н, от 06.04.2015 № 57н
от 06.03.2018 № 41н, от 19.04.2019 № 61н)

Формы
бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах
Бухгалтерский баланс
на 31 декабря 2019 г.

Организация	АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО "ХОЛДИНГОВАЯ КОМПАНИЯ "СИБИРСКИЙ ЦЕМЕНТ"	Форма по ОКУД	КОДЫ	
Идентификационный номер налогоплательщика		Дата (число, месяц, год)	0710001	
Вид экономической деятельности	Консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления	По ОКПО	27	1 2020
Организационно-правовая форма / форма собственности	Акционерные общества / Совместная частная и иностранная собственность	ИНН	74287158	
Единица измерения: тыс. руб.		по ОКВЭД 2	4205070630	
Местонахождение (адрес)	650992, КЕМЕРОВСКАЯ ОБЛАСТЬ - КУЗБАСС ОБЛАСТЬ, ГОРОД КЕМЕРОВО, УЛИЦА КАРЬБОЛИТОВСКАЯ, СТРОЕНИЕ 1/4	по ОКФС	12200	34
		по ОКЕИ	384	

Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту ДА НЕТ
Наименование аудиторской организации/фамилия, имя, отчество (при наличии)
индивидуального аудитора АО Аудиторская компания ФИНАКС

Идентификационный номер налогоплательщика аудиторской организации/индивидуального аудитора	ИНН	5406209154
Основной государственный регистрационный номер аудиторской организации/индивидуального аудитора	ОГРН/ОГРНИП	1025402476571

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	На 31 декабря 2019 г. ³	На 31 декабря 2018 г. ⁴	На 31 декабря 2017 г. ⁵
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
3	Нематериальные активы	1110	929	1 045	233
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
4	Основные средства	1150	67 535	79 149	62 291
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
5	Финансовые вложения	1170	2 594 637	2 607 191	2 607 191
15	Отложенные налоговые активы	1180	37 551	35 487	33 810
	Прочие внеоборотные активы	1190	13 223	10 631	23 647
	Итого по разделу I	1100	2 713 875	2 733 503	2 727 172
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
7	Запасы	1210	1 179	1 113	1 385
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	32	3	4
8	Дебиторская задолженность	1230	71 308	52 696	62 838
5	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	17 000	6 000	7 500
9	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	2 900	1 390	1 158
	Прочие оборотные активы	1260	21 717	12 043	10 847
	Итого по разделу II	1200	114 136	73 245	83 742
	БАЛАНС	1600	2 828 011	2 806 748	2 810 914

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	На 31 декабря 2019 г. ³	На 31 декабря 2018 г. ⁴	На 31 декабря 2017 г. ⁵
	ПАССИВ				
6	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ ⁶ Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	303 525	303 525	303 525
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(-) ⁷	(-)	(-)
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
	Резервный капитал	1360	15 176	15 176	15 176
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	2 047 859	1 982 051	1 983 150
	Итого по разделу III	1300	2 366 560	2 300 752	1 701 851
10	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА Заемные средства	1410	294 053	342 976	-
	Отложенные налоговые обязательства	1420	3 479	3 878	2 985
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	297 532	346 854	2 985
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА Заемные средства	1510	-	-	1 011 538
12	Кредиторская задолженность	1520	116 075	115 505	60 339
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
11	Оценочные обязательства	1540	47 844	43 637	34 201
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	163 919	159 142	1 106 078
	БАЛАНС	1700	2 828 011	2 806 748	2 810 914

Руководитель  Синякова Е.Е.
(подпись) (расшифровка подписи)

" 27 " января 2020 г.

Примечания

1. Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках.
2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ГБУ/4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г. с указанием Приказа в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных активах, обязательствах могут приводиться общей суммой с раскрытием в пояснениях к бухгалтерскому балансу, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.
3. Указывается отчетный период.
4. Указывается предыдущий год.
5. Указывается год, предшествующий предыдущему.
6. Некоммерческая организация именуется указанный раздел "Целевое финансирование". Вместо показателей "Уставный капитал", "Добавочный капитал", "Резервный капитал" и "Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)" некоммерческая организация включает показатели "Правой фонд", "Целевой капитал", "Целевые средства", "Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества", "Резервный и иные целевые фонды" (в зависимости от формы некоммерческой организации и источников формирования имущества).
7. Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

Приложение 3


Приложение №1
к Приказу Министерства финансов
Российской Федерации
от 02.07.2010 № 66н
(в ред. Приказа Минфина России
от 05.10.2011 № 124н, от 06.04.2015 № 57н
от 06.03.2018 № 41н, от 19.04.2019 № 61н)

Отчет о финансовых результатах за 2019 г.

Организация	АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО "ХОЛДИНГОВАЯ КОМПАНИЯ "СИБИРСКИЙ ЦЕМЕНТ"	Дата (число, месяц, год)	27	1	2020
Идентификационный номер налогоплательщика		По ОКПО	74287158		
Вид экономической деятельности	Консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления	ИНН	4205070630		
Организационно-правовая форма / форма собственности	Акционерные общества / Совместная частная и иностранная собственность	по ОКВЭД	70.22		
Единица измерения: тыс. руб.		по ОКФС/ОКФС	12200	34	
		по ОКЕИ	384		

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	За 2019 г. ³	За 2018 г. ⁴
13	Выручка ⁵	2110	1 229 967	1 156 073
13	Себестоимость продаж	2120	(-)	(-)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	1 229 967	1 156 073
	Коммерческие расходы	2210	(-)	(-)
13	Управленческие расходы	2220	(1 237 574)	(1 016 824)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	(7 607)	139 249
	Доходы от участия в других организациях	2310	128 516	600 282
	Проценты к получению	2320	1 956	1 869
	Проценты к уплате	2330	(25 226)	(65 069)
14	Прочие доходы	2340	250 700	18 470
14	Прочие расходы	2350	(285 030)	(80 605)
15	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	63 309	614 196
15	Текущий налог на прибыль	2410	(-)	(16 720)
15	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	(15 125)	108 950
15	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	400	(895)
15	Изменение отложенных налоговых активов	2450	2 063	1 726
	Прочее	2460	36	594
	Налог на прибыль прошлых лет		65	952
	Иные		(29)	-
	Налог на прибыль с дивидендов		-	(358)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	65 808	598 901

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	За 2019 г. ³	За 2018 г. ⁴
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Совокупный финансовый результат периода ⁶	2500	65 808	598 901
	СПРАВОЧНО			
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Руководитель  Синякова Е.Е.
(подпись) (расшифровка подписи)

"27" января 2020 г.

Примечания:

1. Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках.
2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанным Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных активах, обязательствах могут приводиться общей суммой с раскрытием в пояснениях к бухгалтерскому балансу, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.
3. Указывается отчетный период.
4. Указывается период предыдущего года, аналогичный отчетному периоду.
5. Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.
6. Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк "Чистая прибыль (убыток)", "Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода" и "Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) отчетного периода".

Приложение №2
к Приказу Министерства финансов
Российской Федерации
от 02.07.2010 № 66н
(в ред. Приказа Минфина России
от 05.10.2011 № 124н, от 06.04.2015 № 57н
от 06.03.2018 № 41н, от 19.04.2019 № 61н)

Отчет об изменениях капитала
за 2019 г.

Организация	АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО "ХОЛДИНГОВАЯ КОМПАНИЯ "СИБИРСКИЙ ЦЕМЕНТ"	Дата (число, месяц, год)	27	1	2020
Идентификационный номер налогоплательщика		По ОКПО	74287158		
Вид экономической деятельности	Консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления	ИНН	4205070630		
Организационно-правовая форма / форма собственности	Акционерное общество / Совместная частная и иностранная собственность	по ОКВЭД	70.22		
Единица измерения: тыс. руб.		по ОКФС/ОКФС	12200	34	
		по ОКЕИ	364		

1. Движение капитала

Наименование показателя	Код НИ/стат	Уставный капитал	Собственные акции, выкупленные у акционеров	Добавочный капитал	Резервный капитал	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	Итого
Величина капитала на 31 декабря 2017 г. ¹	3100	303 525	-	-	15 176	1 383 150	1 701 851
за 2018 г. ²							
Увеличение капитала - всего:	3210	-	-	-	-	598 901	598 901
в том числе:							
чистая прибыль	3211	x	x	x	x	598 901	598 901
переоценка имущества	3212	x	x	-	x	-	-
доходы, относящиеся непосредственно на увеличение капитала	3213	x	x	-	x	-	-
дополнительный выпуск акций	3214	-	-	-	x	x	-
увеличение номинальной стоимости акций	3215	-	-	-	x	-	x
реорганизация юридического лица	3216	-	-	-	-	-	-


Наименование показателя	Код НИ/ стат	Уставный капитал	Собственные акции, выкупленные у акционеров	Добавочный капитал	Резервный капитал	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	Итого
Уменьшение капитала - всего:	3220	-	-	-	-	-	-
в том числе:							
убыток	3221	x	x	x	x	-	-
переоценка имущества	3222	x	x	-	x	-	-
расходы, относящиеся непосредственно на уменьшение капитала	3223	x	x	-	x	-	-
уменьшение номинальной стоимости акций	3224	-	-	-	x	-	-
уменьшение количества акций	3225	-	-	-	x	-	-
реорганизация юридического лица	3226	-	-	-	-	-	-
дивиденды	3227	x	x	x	x	-	-
Изменение добавочного капитала	3230	x	x	-	-	-	x
Изменение резервного капитала	3240	x	x	x	-	-	x
Величина капитала на 31 декабря 2018 г. ²	3200	303 525	-	-	15 176	1 982 051	2 300 752
за 2019 г. ³							
Увеличение капитала - всего:	3310	-	-	-	-	65 808	65 808
в том числе:							
чистая прибыль	3311	x	x	x	x	65 808	65 808
переоценка имущества	3312	x	x	-	x	-	-
доходы, относящиеся непосредственно на увеличение капитала	3313	x	x	-	x	-	-
дополнительный выпуск акций	3314	-	-	-	x	x	-
увеличение номинальной стоимости акций	3315	-	-	-	x	-	x
реорганизация юридического лица	3316	-	-	-	-	-	-
Уменьшение капитала - всего:	3320	-	-	-	-	-	-
в том числе:							
убыток	3321	x	x	x	x	-	-
переоценка имущества	3322	x	x	-	x	-	-
расходы, относящиеся непосредственно на уменьшение капитала	3323	x	x	-	x	-	-
уменьшение номинальной стоимости акций	3324	-	-	-	x	-	-
уменьшение количества акций	3325	-	-	-	x	-	-
реорганизация юридического лица	3326	-	-	-	-	-	-
дивиденды	3327	x	x	x	x	-	-
Изменение добавочного капитала	3330	x	x	-	-	-	x
Изменение резервного капитала	3340	x	x	x	-	-	x
Величина капитала на 31 декабря 2019 г. ³	3300	303 525	-	-	15 176	2 047 859	2 366 560

2. Корректировки в связи с изменением учетной политики и исправлением ошибок

Наименование показателя	Код НИ/ стат	На 31 декабря 2017 г. ¹	Изменения капитала за 2018 г. ²		На 31 декабря 2018 г. ²
			за счет чистой прибыли (убытка)	за счет иных факторов	
Капитал - всего	3400	-	-	-	-
до корректировок					
корректировка в связи с:	3410	-	-	-	-
изменением учетной политики	3420	-	-	-	-
исправлением ошибок					
после корректировок	3500	-	-	-	-
в том числе:					
нераспределенная прибыль (непокрытый					
убыток):	3401	-	-	-	-
до корректировок					
корректировка в связи с:	3411	-	-	-	-
изменением учетной политики	3421	-	-	-	-
исправлением ошибок					
после корректировок	3501	-	-	-	-
другие статьи капитала, по которым					
осуществлены корректировки:	3402	-	-	-	-
(по статьям)					
до корректировок	3412	-	-	-	-
корректировка в связи с:	3422	-	-	-	-
изменением учетной политики					
исправлением ошибок					
после корректировок	3502	-	-	-	-

3. Чистые активы

Наименование показателя	Код НИИ/ стат	На 31 декабря 2019 г. ³	На 31 декабря 2018 г. ²	На 31 декабря 2017 г. ¹
Чистые активы	3600	2366560	2300752	1701851

Руководитель  Синякова Е.Е.
 (подпись) (расшифровка подписи)

" 27 " января 2020 г.

- Примечания
1. Указывается год, предшествующий предыдущему.
 2. Указывается предыдущий год.
 3. Указывается отчетный год.

Приложение 5

Приложение №2
к Приказу Министерства финансов
Российской Федерации
от 02.07.2010 № 66н
(в ред. Приказа Минфина России
от 05.10.2011 № 124н, от 06.04.2015 № 57н
от 06.03.2018 № 41н, от 19.04.2019 № 61н)

Отчет о движении денежных средств за 2019 г

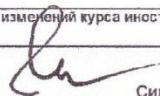
Организация	АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО "ХОЛДИНГОВАЯ КОМПАНИЯ "СИБИРСКИЙ ЦЕМЕНТ"	Форма по ОКУД	КОДЫ		
Идентификационный номер налогоплательщика		Дата (число, месяц, год)	0710005		
Вид экономической деятельности	Консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления	По ОКПО	27	1	2020
Организационно-правовая форма / форма собственности	Акционерные общества / Совместная частная и иностранная собственность	ИНН	74287158		
Единица измерения: тыс. руб.		по ОКВЭД	4205070530		
		по ОКФС	70.22		
		по ОКЕИ	12200	34	
			384		

Наименование показателя	Код НИИ/стат	За 2019 г. ¹	За 2018 г. ²
Денежные потоки от текущих операций			
Поступления - всего	4110	1 222 652	1 202 663
в том числе:			
от продажи продукции, товаров, работ и услуг	4111	1 215 437	1 185 461
арендных платежей, лицензионных платежей, роялти, комиссионных и иных аналогичных платежей	4112	3 218	2 189
от перепродажи финансовых вложений	4113	-	-
Величина по отклонению НДС		-	4 007
Возврат налога на прибыль		-	5 537
прочие поступления	4119	3 997	5 469
Платежи - всего	4120	(1 285 117)	(1 104 765)
в том числе:			
поставщикам (подрядчикам) за сырье, материалы, работы, услуги	4121	(284 127)	(265 126)
в связи с оплатой труда работников	4122	(866 146)	(681 775)
процентов по долговым обязательствам	4123	(25 226)	(65 069)
налога на прибыль организаций	4124	(11 822)	(23 772)
Выплаты и расчеты с персоналом по прочим операциям		(30 289)	(24 450)
Величина отклонения по НДС		(31 425)	(-)
прочие платежи	4129	(36 082)	(44 573)
Сальдо денежных потоков от текущих операций	4100	(62 465)	97 898

Наименование показателя	Код НИИ/ стат	За 2019 г. ¹	За 2018 г. ²
Денежные потоки от инвестиционных операций			
Поступления - всего	4210	142 083	610 998
в том числе:			
от продажи внеоборотных активов (кроме финансовых вложений)	4211	2 805	11 074
от продажи акций других организаций (долей участия)	4212	10 380	-
от возврата предоставленных займов, от продажи долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам)	4213	147	-
дивидендов, процентов по долговым финансовым вложениям и аналогичных поступлений от долевого участия в других организациях	4214	102 276	599 924
распределении денежных средств участникам при ликвидации		26 475	-
прочие поступления	4219	-	-
Платежи - всего	4220	(29 169)	(40 112)
в том числе:			
в связи с приобретением, созданием, модернизацией, реконструкцией и подготовкой к использованию внеоборотных активов	4221	(29 042)	(40 112)
в связи с приобретением акций других организаций (долей участия)	4222	(127)	(-)
в связи с приобретением долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам), предоставление займов другим лицам	4223	(-)	(-)
процентов по долговым обязательствам, включаемым в стоимость инвестиционного актива	4224	(-)	(-)
прочие платежи	4229	(-)	(-)
Сальдо денежных потоков от инвестиционных операций	4200	112 914	570 886
Денежные потоки от финансовых операций			
Поступления - всего	4310	125 728	729 335
в том числе:			
получение кредитов и займов	4311	125 728	729 335
денежных вкладов собственников (участников)	4312	-	-
от выпуска акций, увеличения долей участия	4313	-	-
от выпуска облигаций, векселей и других долговых ценных бумаг и др.	4314	-	-
прочие поступления	4319	-	-

Наименование показателя	Код НИ/стат	За 2019 г. ¹	За 2018 г. ²
Платежи - всего	4320	(174 651)	(1 397 897)
в том числе: собственникам (участникам) в связи с выкупом у них акций (долей участия) организации или их выходом из состава участников	4321	(-)	(-)
на уплату дивидендов и иных платежей по распределению прибыли в пользу собственников (участников)	4322	(-)	(-)
в связи с погашением (выкупом) векселей и других долговых ценных бумаг, возврат кредитов и займов	4323	(174 651)	(1 397 897)
прочие платежи	4329	(-)	(-)
Сальдо денежных потоков от финансовых операций	4300	(48 923)	(668 562)
Сальдо денежных потоков за отчетный период	4400	1 526	222
Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на начало отчетного периода	4450	1 390	1 168
Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на конец отчетного периода	4500	2 900	1 390
Величина влияния изменений курса иностранной валюты по отношению к рублю	4490	(16)	-

Руководитель



Синякова Е.Е.

(подпись)

(расшифровка подписи)

"27" января 2020 г.

Примечания

1. Указывается отчетный период.
2. Указывается период предыдущего года, сопоставимый отчетному периоду