

УДК 338.242.2

РАЗРАБОТКА НАПРАВЛЕНИЙ ОРГАНИЗАЦИИ ЭФФЕКТИВНОГО КОНТРОЛЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ ГОСКОРПОРАЦИИ «РОСАТОМ»

© Автор(ы) 2023

ШВЕЛИДЗЕ Алекс Малхазович, студент 3 курса Финансового факультета
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
125167, Россия, Москва, aleks.shvelidze@inbox.ru

ORCID: 0009-0003-9202-1254

ШНАЙДЕР Ольга Владимировна, кандидат экономических наук, доцент, департамента бизнес-аналитики
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
125993, Россия, Москва, OVSHnajder@fa.ru

AuthorID: 675345

SPIN: 7909-9560

ORCID: 0000-0001-5985-0243

ScopusID: 57205549015

Аннотация. За формированием, утверждением и исполнением стратегии всегда следует контроль её исполнения. Функция стратегического контроля в организациях возложена на специальные службы, собирающие информацию о ходе реализации стратегических целей. Индикаторами достижения стратегических целей являются стратегические показатели. Научная работа посвящена эффективному контролю стратегических показателей Госкорпорации «Росатом». Степень выполнения стратегических целей подобного рода организаций влияет на экономическое развитие России, в связи с чем результаты деятельности государственных корпораций тщательно изучаются государством. Эффективный контроль означает современное принятие решений по результатам деятельности организации. Каждая организация определяет для себя вектор развития, выраженный в стратегических целях. Для их реализации необходимо установить ряд стратегических показателей, которые позволяют определить степень достижения намеченного результата. Актуальность исследования обусловлена значимостью стратегического контроля в обеспечении реализации стратегических целей организации. Практическая значимость научной статьи заключается в том, что Госкорпорация «Росатом», являющаяся объектом исследования работы, может использовать изложенные результаты в целях совершенствования системы контроля стратегических показателей. Целью статьи является обозначение направлений организации эффективного контроля стратегических показателей для Госкорпорации «Росатом».

Ключевые слова: контроль, организация, показатели, результат, совершенствование, стратегия, эффективность.

DEVELOPMENT OF DIRECTIONS FOR ORGANIZING EFFECTIVE CONTROL OF STRATEGIC INDICATORS FOR STATE CORPORATION “ROSATOM”

© The Author(s) 2023

SHVELIDZE Alex Malkhazovich, 3rd year student of the Financial Faculty
Financial University under the Government of the Russian Federation
125167, Russia, Moscow, aleks.shvelidze@inbox.ru

SHNAIDER Olga Vladimirovna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Business Analytics
Financial University under the Government of the Russian Federation
125993, Russia, Moscow, OVSHnajder@fa.ru

Abstract. The formation, approval and execution of a strategy is always followed by control of its execution. The function of strategic control in organizations is assigned to special services that collect information on the progress of implementation of strategic goals. Indicators of achieving strategic goals are strategic indicators. The scientific work is devoted to the effective control of strategic indicators of the Rosatom State Corporation. The degree to which the strategic goals of such organizations are fulfilled affects the economic development of Russia, and therefore the results of the activities of state corporations are carefully studied by the state. Effective control means modern decision-making based on the organization's performance. Each organization determines for itself a development vector expressed in strategic goals. To implement them, it is necessary to establish a number of strategic indicators that make it possible to determine the degree to which the intended result has been achieved. The relevance of the study is due to the importance of strategic control in ensuring the implementation of the organization's strategic goals. The practical significance of the scientific article lies in the fact that the Rosatom State Corporation, which is the object of the study, can use the results presented in order to improve the system for monitoring strategic indicators. The purpose of the article is to outline the directions for organizing effective control of strategic indicators for the Rosatom State Corporation.

Keywords: control, organization, indicators, results, improvement, strategy, efficiency.

ВВЕДЕНИЕ

В целом оценка реализации стратегии является задачей стратегического контроля, который заключается в регулировании изменений параметров, ставших основой для гипотез, стратегических альтернатив, целей, задач и плана развития [1].

Проблема исследования состоит в определении направлений обеспечения эффективного контроля стратегических показателей Государственной корпорации по атомной энергии «Росатом». Объектом исследования является система стратегического контроля Госкорпорации «Росатом».

Тема стратегического контроля рассматривается в трудах ряда учёных. Так, П. В. Магданов рассматривает сущность и историю возникновения термина «стратегический контроль» [1]. В. У. Галустов и И. Н. Емельянова сопоставляют стратегический контроль и аудит [2].

А. А. Киселев подчёркивает отсутствие чёткого научного понимания понятия «стратегический контроль» [3]. Л. А. Парамонова рассматривает внутренний стратегический контроль и определяет его как «бизнес-процесс, обеспечивающий получение информации о достижении стратегических целей бизнеса» [4]. И. П. Бельченко определяет стратегический аудит как «составную часть аудита, призванную обеспечить реализацию основных стратегических решений и общую стратегию развития организации» [5]. И. Н. Калинина, В. В. Филиппова, Д. Д. Скобелева рассматривают функции и мероприятия стратегического аудита, обозначая его важность в повышении эффективности деятельности организации [6]. М. Базербаша обозначает роль стратегического аудита в компаниях [7]. В трудах Е. Н. Жаворонковой исследуются факторные модели анализа в рамках стратегического контроля [8]. Н. А. Ровнушкина определяет стратегиче-

ский контроль как непрерывный процесс сбора и обработки информации о реализации стратегии [9].

Особенный интерес к стратегическому контролю и аудиту проявляется с середины 2010-х годов. Именно в это время активно начали публиковаться научные труды, посвящённые данной теме.

МЕТОДОЛОГИЯ

При написании работы были использованы общетеоретические методы исследования: анализ и синтез, индукции и дедукции.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Госкорпорация «Росатом», являясь частью государственного сектора, устанавливает стратегические цели в атомной области в интересах своего учредителя – Российской Федерации.

На данный момент государственная корпорация реализует стратегию деятельности на период до 2030 года, которая была актуализирована в 2020 году. В ней обозначены следующие направления [10; 11]:

1. Повышение доли на международных рынках
2. Снижение себестоимости продукции и сроков протекания процессов
3. Новые продукты для российского и международного рынков
4. Достижение глобального лидерства в ряде передовых технологий

Как отмечают А. С. Эргашев и Е. В. Масленникова, стратегия «Росатома» и иных государственных корпораций России ориентирована на интернационализацию [12]. В условиях продолжающейся санкционной кампании велики риски неполной реализации такого рода стратегии, поскольку контрагенты за рубежом могут отказаться от дальнейшей работы с Росатомом в виду боязни вторичных санкций. С 2022 года российская экономика переориентируется на страны востока, в частности Китай, Индию и иные страны Азиатско-Тихоокеанского региона.

Тем не менее «Росатом» всё так же придерживается поставленных целей. Оценка их реализации осуществляется собственной службой внутреннего контроля и аудита государственной корпорации. А. В. Кабанов, Д. М. Пименов, Т. Ю. Демина и И. С. Савушкина подчёркивают многоуровневость работы данной службы: на уровне центрального аппарата «Росатома», на уровне контрольных служб в управляющих компаниях дивизионов и на уровне контрольных служб в отдельных организациях, имеющих существенную долю участия в результатах дивизиона [13].

Конкретно в случае Госкорпорации «Росатом» стратегический контроль осуществляется в виде стратегического аудита. Данный тип контроля определяется Счётной палатой Российской Федерации как «вид внешнего государственного аудита (контроля), применяемый в целях оценки реализуемости, рисков и результатов достижения стратегических целей, а также оценки влияния внутренних и внешних условий на уровень достижения стратегических целей» [14].

К компетенции службы внутреннего контроля и аудита Госкорпорации «Росатом» относится идентификация потребностей стейкхолдеров и усиление точности контрольных мероприятий, централизованный сбор и обработка информации о результатах контрольных мероприятий, управление информацией о рисках и нарушениях, системный обзор деятельности, создание единой системы развития компетенций, формирование единой системы оценки эффективности службы.

Для того, чтобы определить подходы эффективного контроля стратегических показателей, необходимо понять, какие показатели могут быть стратегическими в случае Госкорпорации «Росатом». По мнению автора настоящей работы, в качестве стратегических показателей, отражающих достижение целей государственной корпорации, могут быть выбраны показатели из таблицы 1.

Таблица 1 – Предлагаемые стратегические показатели для Госкорпорации «Росатом»

Стратегическая цель	Стратегические показатели
Повышение доли на международных рынках	Доля государственной корпорации на международном рынке атомной промышленности Доля государственной корпорации на рынках атомной промышленности дружественных стран Доля государственной корпорации на рынках атомной промышленности недружественных стран
Снижение себестоимости продукции и сроков протекания процессов	Динамика себестоимости продукции в абсолютном выражении Динамика структуры себестоимости продукции в относительном выражении Динамика длительности производственных процессов
Новые продукты для российского и международного рынков	Количество новых продуктов для российского рынка атомной промышленности Количество новых продуктов для международного рынка атомной промышленности
Достижение глобального лидерства в ряде передовых технологий	Количество уникальных разработок в сфере технологий – увеличение будет означать успешное выполнение цели Количество сегментов рынка технологий в сфере атомной промышленности, занятых государственной корпорацией Доля в сегментах рынка технологий в сфере атомной промышленности, занятых государственной корпорацией

Источник: составлено автором статьи

Для стратегических показателей первой цели позитивной тенденцией является увеличение значений. Тем не менее рекомендуется снижение занятой доли на рынке недружественных стран с её увеличением на рынке дружественных стран.

Показатели себестоимости и длительности процессов должны быть снижены. Показатель динамики структуры себестоимости позволит выявить те статьи затрат, которые требуют особого внимания.

Показатели для третьей и четвёртой целей предполагают увеличение значений.

Выполнение каждой из целей предполагает определение центров ответственности, над которыми будет производиться контроль. Ими будут выступать департаменты (отделы) по международной деятельности, производственной деятельности, технологическим разработкам как в центральном аппарате Росатома, так и в компаниях, которые объединяет государственная корпорация.

Эффективный контроль означает современное принятие решений по результатам деятельности организации. Рекомендуется выстроить систему, которая бы позволяла центрам ответственности периодически обновлять значение указанных стратегических показателей. Например, при вводе нового продукта на российский рынок ответственный департамент будет своевременно вносить информацию об этом. Для сведения Росатом использует 1С:Документоборот для обмена информацией снизу вверх и сверху вниз.

По итогам контрольных мероприятий необходимо не только вносить коррективы в планы деятельности, но и мотивировать персонал за содействие успешному достижению стратегии. Госкорпорация «Росатом» применяет систему мотивации с каскадируемыми показателями.

В контексте внешних ограничений со стороны недружественных стран необходимо учитывать риски уже действующих санкций и тех, которые могут быть введе-

ны в будущем. Например, рассматривая вопрос оптимизации внутреннего аудиторского контроля в период экономических кризисов, А. В. Гладышева, И. Н. Махонина и И. Ф. Чепурова предложили дополнить функции службы внутреннего аудита следующими [15]:

- Разработка антикризисного плана, его реализация и контроль за исполнением;
- Мониторинг текущего финансового состояния компании.

Принятие управленческих решений в период кризисов сопряжено с риском неопределённости и нехватки достоверной информации. Данные риски выходят на первое место по приоритетности управления [16].

ВЫВОДЫ

В результате исследования были определены основные направления организации эффективного контроля стратегических показателей Госкорпорации «Росатом», а именно:

- 1) Определение стратегических показателей.
- 2) Назначение центров ответственности.
- 3) Создание системы непрерывного обмена информацией.
- 4) Формирование системы мотивации сотрудников по результатам достижения стратегических показателей.
- 5) Учёт рисков международной деятельности в виду интернационализированной направленности стратегических целей государственной корпорации.

Разработка указанных направлений позволит повысить эффективность контроля стратегических показателей Госкорпорации «Росатом».

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Магданов П.В. Стратегический контроль как метод стратегического планирования // Экономика. Налоги. Право. 2015. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskij-kontrol-kak-metod-strategicheskogo-planirovaniya> (дата обращения: 05.12.2023).
2. Галустов В.У., Емельянова И.Н. Определение роли и места стратегического аудита в системе управления коммерческой организации // Современные технологии управления. 2015. №2 (50). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/opredelenie-rol-i-mesta-strategicheskogo-audita-v-sisteme-upravleniya-kommercheskoy-organizatsii> (дата обращения: 05.12.2023).
3. Киселев А.А. Стратегический контроль: его сущность и проблемы ее выявления с позиций отечественной науки управления организациями // образование и наука в современных условиях. 2015. №1 (2). URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=24918111> (дата обращения: 05.12.2023).
4. Парамонова Л.А. Внутренний стратегический контроль в управленческой инфраструктуре организации // Новое слово в науке: стратегии развития. 2022. С 242-244. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=48868111> (дата обращения: 05.12.2023).
5. Бельченко И.П. Стратегический аудит // Актуальные вопросы совершенствования бухгалтерского учета, статистики и налогообложения организаций. 2019. С 50-56. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=37242104> (дата обращения: 06.12.2023).
6. Калинина И.Н., Филиппова В.В., Скобелева Д.Д. Роль стратегического аудита в повышении эффективности деятельности организации // ЕГИ. 2021. №1 (33). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-strategicheskogo-audita-v-povyshenii-effektivnosti-deyatelnosti-organizatsii-1> (дата обращения: 06.12.2023).
7. Базербаш М. Роль стратегического аудита в повышении эффективности деятельности организаций // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2020. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-strategicheskogo-audita-v-povyshenii-effektivnosti-deyatelnosti-organizatsiy> (дата обращения: 06.12.2023).
8. Жаворонкова Е.Н. Факторные модели анализа при реализации стратегического контроля в компаниях // Государственное управление. Электронный вестник. 2020. №83. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/faktornye-modeli-analiza-pri-realizatsii-strategicheskogo-kontrolya-v-kompaniyah> (дата обращения: 06.12.2023).
9. Ровнушкина Н.А. Содержание и методические инструменты контроля реализации стратегий развития организации // Теория и практика современной науки. 2021. №11 (77). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/soderzhanie-i-metodicheskie-instrumenty-kontrolya-realizatsii-strategiy-razvitiya-organizatsii> (дата обращения: 06.12.2023).
10. Миссия. Стратегические цели. Ценности. URL: <https://www.rosatom.ru/about/mission/> (дата обращения: 04.12.2023).
11. Итоги деятельности Государственной корпорации по атомной энергии «Росатом» за 2022 год. URL: https://www.report.rosatom.ru/go/rosatom/go_rosatom_2022/rosatom_2022_ru.pdf (дата обращения: 04.12.2023).
12. Эргашев А.С., Масленникова Е.В. Роль государственных корпораций в экономике России (на примере государственных корпораций «Росатом» и «Ростех») // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муници-

пальное управление. 2020. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-gosudarstvennyh-korporatsiy-v-ekonomike-rossii-na-primere-gosudarstvennyh-korporatsiy-rosatom-i-rosteht> (дата обращения: 04.12.2023).

13. Кабанов А.В., Пименов Д.М., Демина Т.Ю., Савушкина И.С. Подходы к реализации стратегического аудита: опыт госкорпорации «Росатом» // Учет. Анализ. Аудит. 2023. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/podhody-k-realizatsii-strategicheskogo-audita-opyt-goskorporatsii-rosatom> (дата обращения: 04.12.2023).

14. Стандарт внешнего государственного аудита (контроля) СГА 105 «Стратегический аудит» (утвержден постановлением Коллегии Счетной палаты Российской Федерации от 10 ноября 2020 г. № 17ПК). URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/400157141/> (дата обращения: 05.12.2023).

15. Гладышева А. В., Махонина И. Н., Чепурова И. Ф. Стратегия оптимизации внутреннего аудиторского финансового контроля компании в период экономического кризиса // Вестник ГУУ. 2020. №12. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategiya-optimizatsii-vnutrennego-auditorskogo-finansovogo-kontrolya-kompanii-v-period-ekonomicheskogo-krizisa> (дата обращения: 06.12.2023).

16. Мягков И.И., Салимьянова И.Г. Риск принятия решения в условиях неопределенности: особенности проявления // Известия СПбГЭУ. 2020. №5 (125). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/risk-prinyatiya-resheniya-v-usloviyah-neopredelennosti-osobennosti-proyavleniya> (дата обращения: 06.12.2023).

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов

The authors declare no conflicts of interests.

Received date: 19.12.2023

Approved date: 09.01.2024

Accepted date: 19.01.2024