

## Методические подходы к построению системы корпоративной управленческой аналитики

Заявка № 1677874

В современных условиях цифровой трансформации экономики методы анализа хозяйственной деятельности переживают фундаментальную эволюцию. Так, на смену традиционному экономическому анализу пришла управленческая аналитика, которая проникла во все аспекты управления компанией, включая мониторинг, планирование и моделирование сценариев [1]. Тем не менее, в области принятия стратегических решений степень использования инструментов аналитики находится на низком уровне, что во многом связано с недостаточным пониманием принципов преобразования исходных данных в полезную для принятия решений информацию [2]. Таким образом, само по себе усложнение аналитического инструментария не решило вопросов относительно того, каким содержанием должны наполняться сигнальные показатели стратегического уровня, какие процессы создания стоимости они должны отслеживать и на каких информационных потоках базироваться.

В рамках настоящего исследования выдвигается гипотеза о том, что в основе системы управленческой аналитики должна лежать концепция интегрированного мышления. Это подтверждается аргументами о том, что современная практика корпоративного управления направлена на создание ценности в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе, в то время как корпоративный капитал в виде совокупности финансового, промышленного, интеллектуального, человеческого, коммуникативного и природного капиталов рассматривается как полномасштабный источник создаваемой ценности компании [3]. Согласно концепции интегрированного мышления периметр заинтересованных сторон определяется бизнес-моделью организации и включает в том числе сотрудников, клиентов, поставщиков и др. [4]. Проблема согласования интересов стейкхолдеров заключается в необходимости сопряжения финансовых и нефинансовых метрик: если одни группы лиц получают выгоды в виде дивидендов, процентов к получению, вознаграждения за труд, налогов и др. и заинтересованы в экономической результативности его деятельности, то другие группы лиц обращают внимание на полезность и общественное благо — результаты социальной и экологической деятельности/воздействия компании.

Для решения этой проблемы предлагается в системе корпоративной управленческой аналитики исходить из поиска парето-оптимального решения - точки компромисса, где достигается максимальная эффективность системы, в которой функционирует организация. В рамках данного подхода ставится вопрос о том, можно ли улучшить благосостояние одних групп лиц, не ухудшая при этом положения других (например, поднять объем продаж не увеличивая выбросов парниковых газов). Наличие такой возможности говорит о недостаточной эффективности использования капитала, в этом смысле *оптимум по Парето становится базисом для сравнения* с фактическими показателями состояния предприятия. На основании анализа отчетов о добавленной стоимости европейских компаний и международных стандартов в области корпоративной отчетности (IFRS, GRI) предлагаются индивидуальные показатели результативности для групп стейкхолдеров, связанные с той или иной формой капитала (см. Приложение)

Для формализации задачи максимизации совокупной создаваемой ценности предлагается модель целевой функции:  $F(c) = \sum c_i * ROC_i \rightarrow max$ , где  $ROC_i$  — средняя отдача на капитал для  $i$ -ой группы стейкхолдеров, а  $c_i$  — объем капитала  $i$ -ой группы стейкхолдеров в монетизированной форме. Максимизация целевой функции осуществляется при ограничениях, задаваемых максимальным уровнем возможностей компании при располагаемом уровне инвестированного капитала.

Принимая во внимание необходимость исполнения обязательств перед всеми группами заинтересованных сторон, среди которых например, соблюдение норм выбросов парниковых газов и сбросов вод, выполнение кредитных ковенантов и своевременное исполнения обязательств перед кредиторами, соблюдение дивидендной политики в части минимальной доли прибыли, подлежащей распределению между акционерами, в системе управленческой аналитики формируется *два контура результативности*, первый из которых определяется обязательствами/инвестированным капиталом, а второй - ожиданиями относительно полученных выгод и полезностей, выражаемыми в отдаче на капитал. В результате чего в системе управленческой аналитики трансформируется интерпретация состояния предприятия:

- *неудовлетворительное состояние*, если компания не справляется с обязательствами перед стейкхолдерами;
- *удовлетворительное состояние*, если компания справляется с обязательствами, но не соответствует ожиданиям стейкхолдеров относительно уровня отдачи на капитал в полной мере;
- *преуспевающее состояние*, если компания исполняет обязательства и превосходит ожидания стейкхолдеров по уровню отдачи на капитал.

Анализ может проводиться как по отношению к определенной группе стейкхолдеров, так по отношению ко всем группам стейкхолдеров, при этом базой для определения обязательств служат внутренние источники: данные бухгалтерского учета и отчетности, внутренние регламентирующие документы, договоры, - а ожидания относительно отдачи на капитал оцениваются на основании данных из внешних источников и результатов бенчмаркингов (см. Приложение).

Предложенный подход формирует основу для разработки сигнальной модели управленческой аналитики. Сигнальная информация в данном контексте — это оперативные сообщения, генерируемые системой анализа, которые делятся на два типа: (1) сигналы о выявленных возможностях Парето-улучшений, указывающие на резервы повышения эффективности; (2) сигналы об отклонениях от обязательств перед стейкхолдерами и (или) от их ожиданий, требующие корректирующих управленческих решений. Два типа сигналов позволяют ориентировать корпоративную аналитику не только на выявление проблем, но и на проактивный поиск возможностей.

Научная новизна полученных результатов заключается в формализации принципов построения системы управленческой аналитики, включая модель целевой функции совокупной создаваемой ценности, обоснование подходов к определению источников генерации сигналов и определению критериев оценки состояния предприятия на основе двойного контура результативности.

### Источники и литература

- 1) Orjatsalo J., Hussinki H., Stoklasa J. Business analytics in managerial decision-making: top management perceptions //Measuring Business Excellence. – 2025. – Т. 29. – №. 1. – С. 1-17.
- 2) Adesina A. A. et al. Leveraging predictive analytics for strategic decision-making: Enhancing business performance through data-driven insights //World Journal of Advanced Research and Reviews. – 2024. – Т. 22. – №. 3. – С. 1927-1934.
- 3) Хорин, А. Н. Цели и особенности анализа интегрированной отчетности, корпоративного капитала и комплексной результативности бизнес-процесса / А. Н. Хорин,

А. В. Бровкин // Креативная экономика. – 2018. – Т. 12, № 4. – С. 499-512. – DOI 10.18334/ce.12.4.39018

- 4) Международный стандарт . Международный совет по интегрированной отчетности (МСИО) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/integrated-reporting/> (дата обращения: 28.02.2026).

### **Иллюстрации**

Группа стейкхолдеров	Вид капитала	Ключевой результат для группы стейкхолдеров	Источники определения обязательств	Источники определения ожиданий
Акционеры и инвесторы	Финансовый капитал (вклады в уставный капитал, взносы имуществом и т.д.)	Дивиденды к уплате. Собственный капитал. Рыночная капитализация	Договор о создании ЮЛ. Дивидендная политика. Финансовый (бухгалтерский) учет и отчетность	Макроэкономические индексы дивидендной доходности и возврата от инвестиций публичных компаний (в частности, одной отрасли), доходности альтернативных инструментов
Кредиторы	Финансовый капитал (долговое финансирование и др.)	Объем задолженности. Проценты к выплате	Кредитный договор. Финансовый (бухгалтерский) учет и отчетность	Данные о средней ставке по кредитам банка/средней норме доходности
Совет директоров, Генеральный директор, Топ-менеджмент	Человеческий капитал (компетенции, способности, опыт, мотивация, лояльность и т.д.)	Вознаграждения совета директоров, генерального директора и ключевых руководящих работников, годовое премирование, льготы	Трудовой договор. Коллективный договор. Финансовый (бухгалтерский) учет и отчетность	Статистические данные об уровне заработных плат и льгот в городе/стране
Работники	Человеческий и интеллектуальный капитал (знания, способности, опыт и т.д.)	Вознаграждения за труд, премирование, льготы	Трудовой договор. Коллективный договор. Финансовый (бухгалтерский) учет и отчетность	Статистические данные об уровне заработных плат и льгот в компаниях отрасли/смежных отраслей в городе/стране
Государство и государственные организации	Социально-репутационный капитал (общие нормы, ценности, образцы поведения, социальные лицензии)	Налоговые отчисления и иные доходы государства	Законодательство и нормативные акты. Налоговый учет и отчетность	Государственные программы развития
Общественность (местное население и др.)	Природный капитал (все возобновляемые и невозобновляемые природные ресурсы)	Потребление воды. Потребление энергии. Парниковый/озоновый эффект. Сбросы и отходы производства	Законодательство и нормативные акты	Стратегические цели по снижению негативного воздействия на окружающую среду. Среднеотраслевые значения ESG показателей
Поставщики	Производственный капитал (производственные физические объекты, в т.ч. здания, оборудование, инфраструктура)	Оплата поставщикам основных средств и нематериальных активов, материалов, товаров и услуг	Договор приобретения товаров/услуг/работ. Финансовый (бухгалтерский) учет и отчетность	Статистические данные по динамике индекса потребительских цен. Информация о товарах и услугах в смежных отраслях
Покупатели и клиенты	Социально-репутационный капитал (отношения/связи между основными заинтересованными сторонами, доверие и готовность сотрудничать, бренд и репутация)	Продажа товаров и услуг, экономия от приобретения, ценность продуктов/услуг для потребителей	Договор приобретения товаров/услуг/работ. Финансовый (бухгалтерский) учет и отчетность	Статистические данные по динамике индекса потребительских цен. Информация о конкурентных товарах и услугах

Источник: составлено автором

Рис. : Приложение