

УДК 621.34

Н.А. Харитонова, Е.Н. Харитонова

**ПРИМЕНЕНИЕ ЭЛЕМЕНТОВ СОВРЕМЕННОГО ФИНАНСОВОГО АНАЛИЗА
ПРИ ОРГАНИЗАЦИИ КОНТРОЛЛИНГА
ПРЕДПРИЯТИЙ ЧЕРНОЙ МЕТАЛЛУРГИИ**

N.A. Kharitonova, E.N. Kharitonova

**APPLICATION OF ELEMENTS OF THE MODERN FINANCIAL ANALYSIS
AT THE ORGANIZATION OF CONTROLLING
OF THE ENTERPRISES OF FERROUS METALLURGY**

Рассмотрены особенности анализа эффективности хозяйствования крупных металлургических компаний России с использованием показателя EBITDA в рамках комплексной системы контроллинга их деятельности. Показана целесообразность интегрирования современных систем менеджмента с концепцией управления знаниями. Выявлены факторы, определяющие уровень рентабельности хозяйствования, и определены резервы ее повышения в условиях нестабильности спроса на металлургическую продукцию.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РЕСУРСОВ. РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ, РАССЧИТАННАЯ НА ОСНОВАНИИ ПОКАЗАТЕЛЯ EBITDA. ФАКТОРЫ ПЕРВОГО И ВТОРОГО ПОРЯДКА. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ И КОММЕРЧЕСКИЕ РАСХОДЫ. ОПЕРАЦИОННАЯ ПРИБЫЛЬ. КОМПЛЕКСНАЯ СИСТЕМА КОНТРОЛЛИНГА.

The features of the analysis of the effectiveness of management of large steel companies in Russia with EBITDA on a complex system of controlling their activities. The efficiency of the integration of modern management systems with the concept of knowledge management. The factors that determine the profitability of farming and identified reserves of its increase in the instability of demand for steel products.

RESOURCE EFFICIENCY. PROFITABILITY, CALCULATED ON THE BASIS OF THE INDICATOR EBITDA. THE FACTORS OF THE FIRST AND SECOND-ORDER ADMINISTRATIVE AND SELLING EXPENSES. OPERATING INCOME. COMPLEX SYSTEM OF CONTROLLING.

Инновационное развитие экономики России невозможно без постоянного совершенствования теоретических основ менеджмента [2, 10], в том числе и развития механизма контроллинга [1, 6] как неотъемлемой части системы антикризисного управления хозяйствующими субъектами, связанной с реализацией финансово-экономической комментирующей функции в менеджменте для принятия оперативных и стратегических управленческих решений. Благодаря внедрению инструмента контроллинга в современную практику ведения бизнеса, многие предприятия получают возможность формировать эффективную систему управления всеми сферами своей деятельности, укрепляя не только собственные позиции, но и отрасли в целом [3, 4]. В этой связи актуальны как совершенствование организационного механизма контроллинга, так и поиск новых инструментов и индикаторов, позволяющих управлять процессом принятия эффективных управленческих решений.

Постановка задачи. Современное состояние черной металлургии характеризуется во всем мире неустойчивостью спроса на металлопродукцию (см. табл. 1), что обусловлено, прежде всего, нестабильностью мировой экономики, и предъявляет повышенные требования к организации менеджмента металлургических компаний, призванного обеспечивать их стратегическое конкурентное преимущество и, как следствие, приводит к росту управленческих и коммерческих расходов [2]. Вышесказанное в полной мере относится и к крупнейшим металлургическим компаниям России – Евраз, Северсталь, Магнитогорский металлургический комбинат (ММК), Новолипецкий металлургический комбинат (НЛМК), которые для поддержания необходимого уровня продаж вынуждены нести существенные коммерческие расходы, сопоставимые с управленческими и даже нередко превышающие их (см. табл. 2) [8].

Таблица 1

Характеристика продаж металлургических компаний России в сравнении с *ArcelorMittal*

Компания	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Продажи металлопродукции, млн т						
Евраз	15,3	16,1	14,3	14,7	15,2	14,2
Северсталь	13,2	15,2	11,8	13,3	14,8	14,6
ММК	12,2	10,9	8,7	10,2	10,6	11,0
НЛМК	9,2	10,3	10,6	11,6	12,8	15,2
<i>ArcelorMittal</i>	109,7	101,7	69,6	85,0	85,1	68,1

Примечание. Место в рейтинге *WSA (World Steel Association)* 2011: *ArcelorMittal* – 1, Евраз – 17, Северсталь – 23, ММК – 30, НЛМК – 31.

Таблица 2

Характеристика продаж, коммерческих и управленческих расходов металлургических компаний России

Компания	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Продажи металлопродукции, млн т						
Евраз	12 808	20 380	9 772	13 394	16 400	14 726
Северсталь	15 503	16 066	9 594	13 573	15 812	14 104
ММК	8 197	10 550	5 081	7 719	9 306	9 328
НЛМК	7 719	11 699	6 140	8 351	11 729	12 157
Доля коммерческих / управленческих расходов в общей сумме выручки-нетто от реализации продукции, %						
Евраз	4,2 / 5,3	4,2 / 4,4	6,4 / 6,6	6,0 / 5,5	7,0 / 5,6	8,2 / 5,8
Северсталь	6,1 / 4,9	6,2 / 5,0	8,3 / 5,4	7,3 / 4,7	7,0 / 4,6	7,4 / 5,4
ММК	6,7 / 5,5	6,2 / 4,9	8,9 / 6,9	7,3 / 6,4	5,4 / 6,0	5,9 / 6,2
НЛМК	5,7 / 2,8	6,3 / 3,1	10,7 / 4,8	8,5 / 3,1	8,3 / 4,7	9,4 / 3,7
Средняя цена 1 т реализованной продукции, долл.						
Евраз	839	1 263	685	911	1 077	1 033
Северсталь	1 170	1 053	809	1 017	1 067	966
ММК	672	967	580	753	874	846
НЛМК	836	1 139	580	718	913	800
Коммерческие / управленческие расходы на 1 т реализованной продукции, долл.						
Евраз	35 / 45	53 / 55	44 / 45	55 / 50	76 / 60	85 / 60
Северсталь	71 / 58	65 / 53	67 / 44	74 / 48	74 / 49	72 / 52
ММК	45 / 37	60 / 47	52 / 40	55 / 48	47 / 53	50 / 52
НЛМК	48 / 23	71 / 36	62 / 28	61 / 23	76 / 43	75 / 29

Таблица 3

Характеристика продаж, коммерческих и управленческих расходов *ArcelorMittal*

Показатели	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Выручка-нетто, млн долл.	105 216	124 936	61 021	78 025	93 973	84 213
Коммерческие и управленческие расходы, млн долл.	5 433	6 590	3 676	3 336	3 556	3 322
Доля в общей сумме выручки-нетто от реализации продукции коммерческих и управленческих расходов, %	5,2	5,3	6,0	4,3	3,8	3,9
Средняя цена 1 т реализованной продукции, долл.	959	1 228	877	918	1 095	1 237
Коммерческие и управленческие расходы, приходящиеся на 1 т реализованной продукции, долл.	50	65	53	39	41	49

Примечание. В публичной финансовой отчетности *ArcelorMittal* указана общая сумма коммерческих и управленческих расходов [6].

Более того, для коммерческих расходов характерна явно выраженная тенденция к увеличению как в абсолютном выражении, так и на единицу реализованной металлопродукции. При этом следует подчеркнуть, что темпы прироста коммерческих расходов превышают темпы прироста выручки, увеличивая при этом степень влияния последних на финансовый результат компаний.

Нами для сравнения выполнено исследование динамики аналогичных финансовых показателей по крупнейшей сталелитейной компании мира – *ArcelorMittal* (табл. 3). Для нее характерна явно выраженная тенденция к снижению доли коммерческих и управленческих расходов в сумме выручки-нетто от реализации продукции. Необходимо подчеркнуть, что абсолютная величина указанных расходов *ArcelorMittal* составляет не более 40 % от расходов любой из представленных российских компаний при превышении суммарного годового объема продаж всех четырех компаний более чем в два раза в 2007 г. и почти на 30 % по итогам 2012 г.

Таким образом, в сложившихся условиях хозяйствования преодоление внутренних и внешних проблем, сдерживающих устойчивое развитие металлургических предприятий возможно не только посредством государственного регулирования важнейших макроэкономических пропорций, но и благодаря внедрению прогрессивных технологических процессов, широкому распространению со-

временных инструментов управления бизнес-процессами в целях снижения производственных и сбытовых издержек и сохранения достигнутых масштабов и эффективности хозяйствования.

Поиск резервов сохранения достигнутого ранее уровня эффективности хозяйствования при вынужденном снижении объема продаж целесообразно осуществлять за счет совершенствования организации производственной и сбытовой деятельности. В первом случае – это внедрение систем совокупного иерархического планирования производства (*Hierarchical Production Planning – HPP*) в рамках корпоративных информационных систем (КИС), которые сегодня на большинстве металлургических предприятий реализуются в системе управления ресурсами (*Material Resource Planning – MRP*), ориентированной на исполнение заключенных договоров, т. е. под конкретный заказ. По мере совершенствования созданной системы идеи *MRP* трансформируются в концепцию *ERP (Enterprise Resource Planning)*, в основу которой положен принцип создания единого хранилища данных (управление заказами, финансами, производством, персоналом и т. д.), позволяющий управлять не только ресурсами, но и внешними связями предприятий.

Что касается расширения возможностей металлургических предприятий в рамках маркетинговой деятельности, то это повсеместное распространение *CRM-систем (Customer*

Relationship Management), которые базируются на приоритете клиентских отношений для совместного создания ценности. В реальной действительности процесс взаимодействия металлургов с ключевыми и стратегическими клиентами предполагает широкое использование информационно-коммуникационных технологий, выступающих одновременно не только как платформа, но и как рычаг, обеспечивающий значительное повышение эффективности всех стратегических проектов, направленных на устойчивое развитие отдельных предприятий и отрасли в целом.

Следует подчеркнуть, что в современных условиях требуемую эффективность хозяйствования невозможно обеспечить без накопления и обмена знаниями между поставщиком и потребителем. В результате появляется необходимость объединения концепции управления знаниями – *KM (Knowledge Management)* и *CRM-системы*, что позволяет формировать в мировой управленческой науке теоретические и практические аспекты

модели управления знаниями во взаимоотношениях с клиентами – *СКМ (Customer Knowledge Management)*. Данная система основана на накоплении формализованного знания с последующим его широким распространением, расширении компетенций персонала, а также созданию условий для взаимовыгодного сотрудничества как внутри предприятия, так и за его пределами (рис. 1).

Указанные обстоятельства позволяют создавать в рамках хозяйствующих субъектов комплексные системы контроллинга, направленные на координацию взаимодействия систем менеджмента в области управления производством, продажами, персоналом, знаниями и контролем их эффективности. А возможность доступа к актуальной непротиворечивой и достоверной информации превращает стратегическое мышление из отдельного, автономного вида деятельности в непрерывный процесс, интегрированный как с повседневным функционированием производства, так и стратегией развития бизнеса.

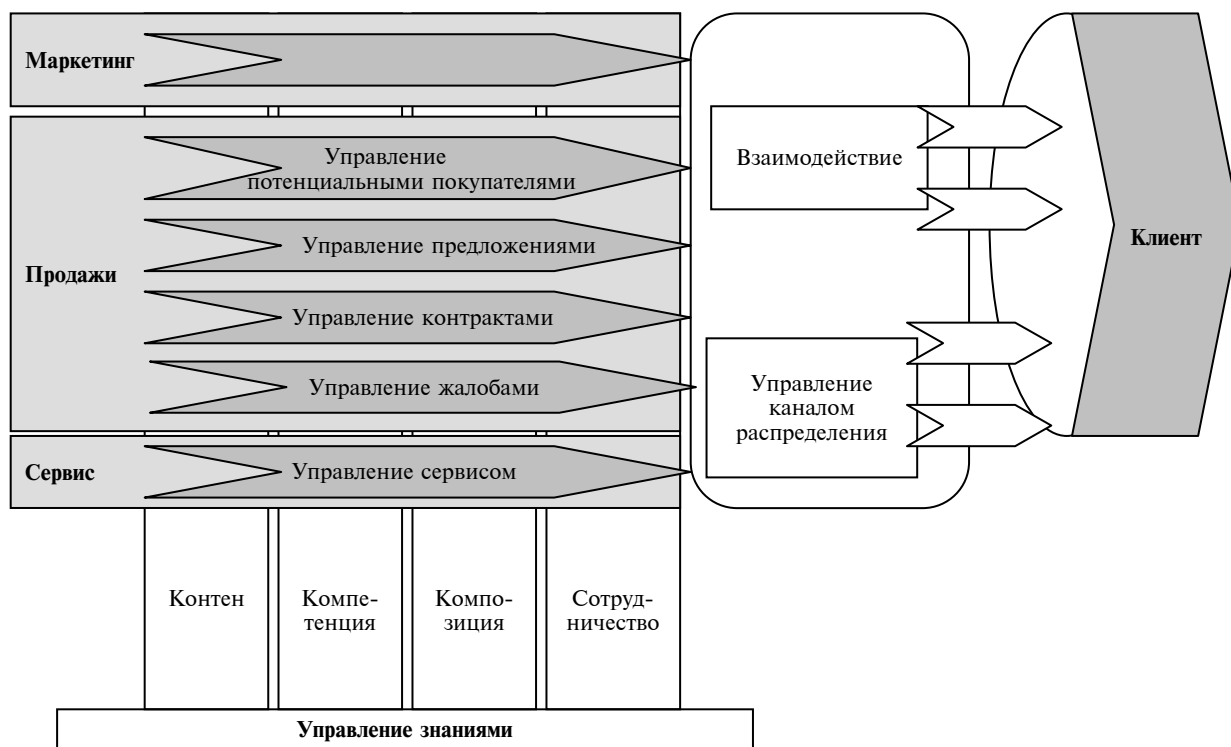


Рис. 1. Клиентоориентированная стратегия управления знаниями¹

¹ Подготовлено В.Н. Харитоновой, аспирантом кафедры «Общий менеджмент и управление проектами» ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» на основании James C. Anderson, James A. Narus Business Market Management. N. J., 2004.

Необходимо подчеркнуть, что основные принципы принятия управленческих решений, используемые в системе контроллинга, обеспечивают сочетание текущего и итогового контроля, контроля за исполнением планов по предприятию в целом и по отдельным центрам ответственности. Немаловажное значение имеет определение причин и «виновников» имевших место отклонений от исполнения плана, сочетание персональной и коллективной ответственности за исполнение сформированных бюджетов, рациональное закрепление контрольных показателей за ответственными лицами, а также рациональный формат отчетов об исполнении планов. Как правило, система контроллинга предполагает возможность последующего прогнозирования развития хозяйствующего субъекта таким образом, чтобы определить истинные цели лиц, принимающих решения, которые будут предусматриваться при составлении плана дальнейшего развития данной системы.

При организации систем контроллинга большая роль отводится комплексному экономическому анализу и выбору индикаторов, контролю состояния которых уделяется особое внимание [9]. В настоящее время таким индикатором для крупнейших металлургических компаний России является *EBITDA*² [5], что связано как с переходом на международные стандарты учета и восприятием общепринятой системы финансового анализа. Следует подчеркнуть, что отраслевые лидеры (в частности, компания «Северсталь») уже в течение нескольких лет ориентируют свою генеральную стратегию на достижение лидирующих позиций в мире именно по указанному финансовому показателю. Необходимо отметить, что изначально показатель *EBITDA* предназначался для анализа привлекательности сделок по слиянию (поглощению), осуществляемых за счет использования заемных средств, и получил широкое распространение за рубежом, начиная с 80-х гг. XX в.

Использование показателя *EBITDA* в качестве важнейшего индикатора стратегии устойчивого развития хозяйствующего субъекта обусловлена рядом его достоинств, таких как возможность оценки по данным публичной отчетности способности компании генериро-

вать доходы от своих операционных активов, т. е. без учета финансовых решений и применяемой амортизационной политики, а также определять максимальный объем займа, который может обслуживать компания.

Необходимо отметить также, что показатель *EBITDA* не лишен недостатков, прежде всего, это неполный перечень фактически осуществляемых компаниями расходов, который используется при расчете данного индикатора. По мнению ряда экономистов, например, Уоррена Баффета³, *EBITDA* — это искусственный, усложненный показатель, менее реалистично отражающий состояние дел в компании, чем более привычные показатели чистой прибыли и чистого денежного потока.

Безусловно, что *EBITDA* — это промежуточный показатель деятельности компании, позволяющий взглянуть на эффективность компании без учета амортизации, финансовых вложений, налоговой нагрузки в части налога на прибыль, т. е. фактически дающий возможность оценить операционный результат бизнеса, который зачастую не является окончательным, даже если учесть налог на прибыль. Нередко возможна ситуация, когда высокое значение показателя *EBITDA* не гарантирует предприятию наличие чистой прибыли, если при существенной доле заемного финансирования большую часть заработанных средств придется выплачивать за обслуживание долга.

Однако показатель, по нашему мнению, незаменим в качестве индикатора в рамках функционирующей системы контроллинга для оценки целесообразности принятия стратегических управленческих решений в целях оптимизации своих расходов, в том числе и благодаря оптимизации амортизационной политики, а также при прогнозировании деятельности компаний.

Динамика важнейших финансовых показателей (чистая прибыль, операционная прибыль, *EBITDA* и уровень показателя *EBITDA* в расчете на 1 т реализованной металлопродукции) (табл. 4) характеризует потенциал бизнеса. Следует подчеркнуть, что значение показателя *EBITDA* у крупнейших металлургических компаний России по итогам работы за 2012 г. превысило значение аналогичного показателя у *ArcelorMittal* — самой крупной в мире сталелитейной компании.

² *EBITDA* (сокр. от англ.: *Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) — прибыль до вычета расходов по уплате налогов, процентов и начисленной амортизации.

³ Уоррен Баффет — мультимиллиардер, инвестор.

Таблица 4

Динамика чистой прибыли (убытка), операционной прибыли и показателя *EBITDA* крупнейших металлургических компаний России в сравнении с компанией *ArcelorMittal*

Компания	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Чистая прибыль (убыток), млн долл.						
Евраз	2 217	1 797	(1 251)	470	453	(335)
Северсталь	1 850	2 029	(1 119)	(515)	1 743	994
ММК	1 306	1 081	219	232	(125)	(94)
НЛМК	2 247	2 279	215	1 224	1 315	610
<i>ArcelorMittal</i>	11 850	10 439	114	3 005	2 259	(3 844)
Операционная прибыль (убыток), млн долл.						
Евраз	3 523	3 632	(1 047)	1 330	1 860	243
Северсталь	2 807	3 982	859	2 504	2 917	1 371
ММК	1 453	1 174	288	610	365	266
НЛМК	2 998	4 061	892	1 795	1 666	1 133
<i>ArcelorMittal</i>	14 830	12 236	(1 470)	3 605	4 898	(3 226)
<i>EBITDA</i>, млн долл.						
Евраз	4 305	6 215	1 237	2 350	2 898	2 012
Северсталь	3 653	4 820	1 589	3 263	3 584	2 119
ММК	2 407	2 204	1 285	1 606	1 336	1 356
НЛМК	3 336	4 538	1 444	2 349	2 282	1 901
<i>ArcelorMittal</i>	19 400	18 336	3 104	8 000	9 567	1 458
<i>EBITDA</i> на 1 т продукции, долл.						
Евраз	282	385	87	160	190	141
Северсталь	276	316	134	245	242	145
ММК	197	202	147	157	125	123
НЛМК	361	442	136	202	178	125
<i>ArcelorMittal</i>	177	180	45	94	112	21

Исследование показателей рентабельности (табл. 5) свидетельствует о том, что металлурги стремятся к преодолению последствий финансово-экономического кризиса и изысканию внутренних резервов повышения эффективности хозяйствования, одним из направлений которого можно считать создание системы комплексного контроллинга на всех стадиях производственно-хозяйственной деятельности: снабжение, сбыт, производство, финансы.

Анализируя публичные данные консолидированных отчетов крупнейших металлур-

гических компаний, подготовленных по международным стандартам учета и представленных на официальных сайтах указанных экономических субъектов, мы установили степень влияния величины коммерческих расходов на изменение показателя *EBITDA* за период 2007–2012 гг. включительно.

Результаты анализа динамики показателя *EBITDA* за период 2007–2012 гг. свидетельствуют о ее циклическом характере и явно выраженном снижении в 2012 г., по сравнению с 2011 г. (рис. 2).

Таблица 5

Динамика рентабельности продаж крупнейших металлургических компаний России и мира, %

Компания	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Рентабельность продаж по чистой прибыли (убытку)						
Евраз	17,3	8,8	-12,8	3,5	2,8	-2,3
Северсталь	11,9	12,6	-11,7	-3,8	11,0	7,0
ММК	15,9	10,2	4,3	3,0	-1,3	-1,0
НЛМК	29,1	19,5	3,5	14,7	11,2	5,0
<i>ArcelorMittal</i>	11,3	8,4	0,2	3,9	2,4	-4,6
Рентабельность продаж по операционной прибыли (убытку)						
Евраз	27,5	17,8	-10,7	9,9	11,3	1,7
Северсталь	18,1	24,8	9,0	18,4	18,4	9,7
ММК	17,7	11,1	5,7	7,9	3,9	2,9
НЛМК	38,8	34,7	14,5	21,5	14,2	9,3
<i>ArcelorMittal</i>	14,1	9,8	2,4	4,6	5,2	3,8
Рентабельность продаж по EBITDA (EBITDA margin)						
Евраз	33,6	30,5	12,7	17,5	17,7	13,7
Северсталь	23,6	30,0	16,6	24,0	22,7	15,0
ММК	29,4	20,9	25,3	20,8	14,4	14,5
НЛМК	43,2	38,8	23,5	28,1	19,5	15,6
<i>ArcelorMittal</i>	18,4	14,7	5,1	10,3	10,2	1,7

Млн долл.

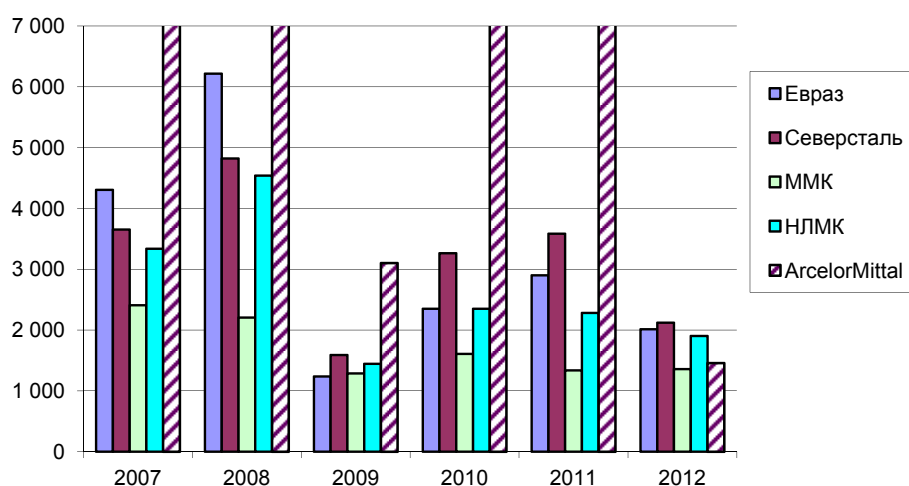


Рис. 2. Динамика показателей EBITDA крупнейших металлургических компаний России и мира



Рис. 3. Динамика показателей *EBITDA margin* (рентабельность по *EBITDA*) крупнейших металлургических компаний России в сравнении с *ArcelorMittal*

Исследование динамики показателя *EBITDA margin* (рентабельность продаж по *EBITDA*) (рис. 3) свидетельствует о наличии явно выраженной тенденции к снижению эффективности хозяйствования рассматриваемых компаний после некоторого «подъема» в 2010 г.

Анализируя по данным финансовой отчетности степень влияния на показатель *EBITDA* различных факторов, мы использовали следующие аддитивные модели и основные методические принципы его формирования.

Для факторов первого порядка, влияющих на *EBITDA*:

$$EBITDA = OP + D \& A + OF, \quad (1)$$

где *EBITDA* (*Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) — прибыль до вычета расходов по уплате налогов, процентов и начисленной амортизации; *OP* (*Operating Profit*) — операционная прибыль; *D&A* (*Depreciation and Amortization*) — амортизация и износ нематериальных активов и основных средств; *OF* (*Other Factors*) — другие влияющие факторы (убыток от выбытия основных средств, доля в финансовых результатах зависимых предприятий).

Для факторов второго порядка, влияющих на *EBITDA* через операционную прибыль, использовано выражение

$$OP = R - CR - S \& DC - G \& AE - OOI \& OOE, \quad (2)$$

где *R* (*Revenue*) — выручка-нетто от реализации продукции, товаров, работ и услуг; *CR* (*Cost of Revenue*) — себестоимость реализо-

ванной продукции, товаров, работ и услуг; *S&DC* (*Selling and Distribution Costs*) — коммерческие расходы; *G&AE* (*General and Administrative Expenses*) — управленческие расходы; *OOI&OOE* (*Other Operation Income and Other Operation Expenses*) — другие операционные доходы и расходы.

Для оценки степени влияния различных факторов (первого или второго порядка) на общее изменение резульативного показателя — *EBITDA* мы предлагаем следующую шкалу: при значении доли влияния какого-либо фактора меньше 5 %, степень влияния исследуемого фактора признается «несущественной»; при значении доли влияния от 5 % до 25 % — «существенной»; от 25 % до 45 % — «значительной»; от 45 % до 95 % — «преобладающей»; свыше 95 % — «определяющей».

Полученные результаты. Результаты исследования степени влияния факторов второго порядка (табл. 6) свидетельствуют о том, что за шесть лет несущественное влияние коммерческих расходов отмечается только у ММК, что обусловлено как проводимой политикой по сокращению неэффективных расходов, так и внедрением в компании системы логистического контроллинга [7], позволившей сдерживать необоснованный рост расходов, сопровождающих процесс реализации металлопродукции в условиях пониженного на нее спроса. В 2011–2012 гг. положительная тенденция в управлении коммерческими расходами отмечается также для группы компаний «Северсталь».

Таблица 6

Влияние изменения коммерческих расходов на показатель *EBITDA* крупнейших металлургических компаний России и мира

Компания	Общее изменение показателя <i>EBITDA</i>		Изменение коммерческих расходов		Степень влияния изменения коммерческих расходов на <i>EBITDA</i>	Оценка степени влияния
	млн долл.	Темп прироста, %	млн долл.	Темп прироста, %		
За шесть лет (в 2012 г. относительно 2007 г.)						
Евраз	-2293	-53,3	672	124,7	29,3	Значительное
Северсталь	-1534	-42,0	105	11,1	6,8	Существенное
ММК	-1051	-43,7	-2	-0,4	0,2	Несущественное
НЛМК	-1435	-43,0	701	158,2	48,9	Преобладающее
<i>ArcelorMittal</i> (добавлены управленческие расходы)	-17 942	-92,5	-2 111	-38,9	11,8	Существенное
За два года (в 2012 г. относительно 2011 г.)						
Евраз	-886	-30,6	57	4,9	6,4	Существенное
Северсталь	-1465	-40,9	-53	-4,8	3,6	Несущественное
ММК	20	1,5	50	10,0	250	Определяющее
НЛМК	-381	-16,7	171	17,6	44,9	Преобладающее
<i>ArcelorMittal</i> (добавлены управленческие расходы)	-8109	-84,8	-234	-6,6	2,9	Несущественное

Таблица 7

Влияние изменения коммерческих расходов на показатель *EBITDA* на 1 т металлопродукции крупнейших металлургических компаний России и мира

Компания	Общее изменение показателя <i>EBITDA</i> на 1 т металлопродукции		Изменение коммерческих расходов на 1 т металлопродукции		Степень влияния изменения коммерческих расходов на <i>EBITDA</i> , %	Оценка степени влияния
	млн долл.	Темп прироста, %	млн долл.	Темп прироста, %		
За шесть лет (в 2012 г. относительно 2007 г.)						
Евраз	-141	-49,9	50	140,6	35,3	Значительное
Северсталь	-131	-47,4	1	0,9	0,5	Несущественное
ММК	-74	-37,7	5	10,2	6,2	Существенное
НЛМК	-236	-65,4	27	56,8	11,5	Существенное
<i>ArcelorMittal</i> (добавлены управленческие расходы)	-156	-87,9	-1	-1,5	0,5	Несущественное
За два года (в 2012 г. относительно 2011 г.)						
Евраз	-49	-25,8	9	12,2	18,8	Существенное
Северсталь	-97	-40,0	-3	-3,4	2,6	Несущественное
ММК	-3	-2,0	3	6,2	100,0	Определяющее
НЛМК	-53	-29,6	-1	-0,7	1,0	Несущественное
<i>ArcelorMittal</i> (добавлены управленческие расходы)	-90	-80,8	7	17,7	8,1	Существенное



Исследование сложившихся пропорций и степени влияния коммерческих расходов на показатель *EBITDA*, пересчитанный на 1 т металлопродукции (табл. 7), также подтверждает целесообразность организации комплексной системы контроллинга, позволяющей оценивать сложившуюся ситуацию и прогнозировать динамику контролируемых показателей при различных вариантах принимаемых управленческих решениях.

Таким образом, у российских металлургических компаний имеются существенные резервы для повышения эффективности хозяйствования даже в условиях нестабильного и нередко снижающегося спроса на металлопродукцию, о чем свидетельствует более высокая доля управленческих и коммерческих расходов в структуре как выручки-нетто, так и в составе показателя *EBITDA*. Все это в значительной степени определяет целесообраз-

ность более широкого использования среди современных инструментов менеджмента комплексной системы контроллинга, направленной на создание условий, препятствующих неэффективному использованию всех имеющихся у металлургических компаний ресурсов.

Однако в целях формирования конкретных рекомендаций в части управления значением показателя *EBITDA* данных только бухгалтерской (финансовой) отчетности, как правило, недостаточно. Необходима информация внутренней управленческой отчетности, которая формируется в рамках системы комплексного контроллинга и позволяет прогнозировать значение показателя *EBITDA* при изменении внутренних и внешних условиях функционирования металлургических компаний России, обеспечивая устойчивое состояние отрасли в целом.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Иванов, В.Г.** Взаимосвязь систем кадрового и социального контроллинга на промышленном предприятии [Текст] / В.Г. Иванов, Е.Н. Харитонов // Актуальные проблемы современной науки, техники и образования. 2011. № 2. С. 254–257.
2. **Овчаренко, Н.А.** Методологические подходы к созданию и развитию конкурентной среды в промышленности России [Текст] / Н.А. Овчаренко // Известия Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов. 2011. № 4. С. 20–26.
3. **Радионова, Ю.В.** Современные организационные формы, методы и механизмы реализации корпоративной стратегии инновационного развития [Текст] / Ю.В. Радионова // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2012. № 6 (161). С. 131–136.
4. **Савинов, Г.В.** Анализ устойчивости финансовых процессов [Текст] / Г.В. Савинов, И.В. Золотухин // Известия Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов. 2011. № 6. С. 6–12.
5. **Харитонов, Н.А.** Использование показателя *EBITDA* в оценке эффективности бизнеса крупнейших металлургических компаний России [Текст] / Н.А. Харитонов // Фундаментальные и прикладные проблемы эффективности предпринимательства в условиях глобализации экономики: матер. Междунар. науч. конгресса (25–26 июня 2013 г.) / Финансовый университет при Правительстве РФ. М.: Изд-во ФУ, 2013. С. 106–107.
6. **Харитонов, Н.А.** Контроллинг как антикризисный инструмент управления группой компаний [Текст] / Н.А. Харитонов, Н.Б. Касьмова // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2013. № 4 (175). С. 90–94.
7. **Харитонов, Н.А.** К вопросу о формировании комплексной системы сбытового логистического контроллинга на промышленном предприятии [Текст] / Н.А. Харитонов, Е.Н. Харитонов, Е.Ю. Сарана // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2009. № 1 (71). С. 188–192.
8. **Харитонов, Н.А.** Исследование степени влияния коммерческих расходов на финансовые показатели крупнейших металлургических компаний России [Текст] / Н.А. Харитонов, Е.Н. Харитонов, В.Н. Харитонов // Эффективная логистика: сб. ст. VI Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участием. Челябинск: Изд. центр ЮУрГУ, 2013. С. 316–325.
9. **Цацулин, А.Н.** Экономический анализ комплексной инновационной активности: сущность и подходы [Текст] / А.Н. Цацулин, А.В. Бабкин // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2012. № 4 (151). С. 132–144.
10. **Шляго, Н.Н.** Системная концепция контроллинга как проявление экономико-организационных теорий управления [Текст] / Н.Н. Шляго // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2012. № 5 (156). С. 66–70.
11. [Электронный ресурс] : офиц. сайты компаний Евраз (URL: www.evraz.com), группы компаний ММК (URL: www.mmk.ru), НЛМК (URL: www.nlmk.ru), Северсталь (URL: www.severstal.ru), ArcelorMittal (URL: www.arcelormittal.com), World Steel Association (URL: www.worldsteel.org).

REFERENCES

1. **Ivanov V.G., Kharitonova E.N.** Vzaimosviaz' sistem kadrovogo i sotsial'nogo kontrollinga na promyshlennom predpriiatii. *Aktual'nye problemy sovremennoi nauki, tekhniki i obrazovaniia*. 2011. № 2. S. 254–257. (rus)
2. **Ovcharenko N.A.** Metodologicheskie podkhody k sozdaniiu i razvitiuu konkurentnoi sredy v promyshlennosti Rossii. *Izvestiia Sankt-peterburgskogo gosudarstvennogo universiteta ekonomiki i finansov*. 2011. № 4. S. 20–26. (rus)
3. **Radionova Yu.V.** Modern organizational forms, methods and mechanisms of the corporate innovation strategy. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*, 2012, no. 6 (161), pp. 131–136. (rus)
4. **Savinov G.V., Zolotukhin I.V.** Analiz ustoichivosti finansovykh protsessov. *Izvestiia Sankt-peterburgskogo gosudarstvennogo universiteta ekonomiki i finansov*. 2011. № 6. S. 6–12. (rus)
5. **Kharitonova N.A.** Ispol'zovanie pokazatel'ia EBITDA v otsenke effektivnosti biznesa krupneishikh metallurgicheskikh kompanii Rossii. Fundamental'nye i prikladnye problemy effektivnosti predprinimatel'stva v usloviakh globalizatsii ekonomiki : materialy Mezhdunarodnogo nauchnogo kongressa (25–26 iyunia 2013 goda). Finansovyi universitet pri Pravitel'stve Rossiiskoi. M.: Izd-vo FU, 2013. S. 106–107. (rus)
6. **Kasymova N.B., Haritonova N.A.** Controlling as anti!recessionary tool managements of group of companies. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*, 2013, no. 4 (175), pp. 90–94. (rus)
7. **Kharitonova N.A., Kharitonova E.N., Sarana E.J.** Perfection of a method of management by complex system of marketing logistic controlling for the industrial enterprises. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*, 2009, no. 1 (71), pp. 188–192. (rus)
8. **Kharitonova N.A., Kharitonova E.N., Kharitonova V.N.** Issledovanie stepeni vliianiia kommercheskikh raskhodov na finansovye pokazateli krupneishikh metallurgicheskikh kompanii Rossii. Effektivnaia logistika: sb. st. VI Vseros. nauch.-prakt. konf. s mezhdunar. uchastiem. Cheliabinsk: Izd. tsentr IuUrGU, 2013. S. 316–325. (rus)
9. **Tsatsulin A.N., Babkin A.V.** Economic analysis of integrated innovation activity: essence and approaches. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*, 2012, no. 4 (151), pp. 132–144. (rus)
10. **Shlyago N.N.** System concept of controlling as reflection of modern economical and organizational approaches to the administration task. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*, 2012, no. 5 (156), pp. 66–70. (rus)
11. Ofits. saity kompanii Evraz (URL: www.evraz.com), gruppy kompanii MMK (URL: www.mmk.ru), NLMK (URL: www.nlmk.ru), Severstal' (URL: www.severstal.ru), ArcelorMittal (URL: www.arcelormittal.com), World Steel Association (URL: www.worldsteel.org). (rus)

ХАРИТОНОВА Наталия Анатольевна – профессор кафедры «Экономика организации» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, доктор экономических наук, профессор. 125993, Ленинградский пр., д. 49, г. Москва, Россия.

KHARITONOVA Natalia A. – Financial University under the Government of the Russian Federation. 125993. Leningradsky av. 49. Moscow. Russia.

ХАРИТОНОВА Екатерина Николаевна – профессор кафедры «Менеджмент» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, доктор экономических наук, профессор. 125993, Ленинградский пр., д. 49, г. Москва, Россия.

KHARITONOVA Ekaterina N. – Financial University under the Government of the Russian Federation. 125993. Leningradsky av. 49. Moscow. Russia.
