

УДК 331.5.024.5

ББК 65.054

**Алхазов Шахарбий Тахирович,**  
соискатель кафедры математики и информационных технологий  
Кисловодского института экономики и права,  
г. Кисловодск,  
e-mail: meon\_nauka@mail.ru

## МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ И ОТРАСЛЕЙ РЕГИОНА

### METHODICAL APPROACHES TO EVALUATION OF RESOURCE POTENTIAL OF ENTERPRISES AND REGIONAL BRANCHES OF INDUSTRY

*В статье рассмотрены различные методы оценки ресурсного потенциала предприятий и отраслей. Предложен подход к оценке данного показателя, базирующийся на использовании системы сбалансированных показателей (ССП), характеризующих важнейшие аспекты решения задач эффективного использования ресурсного потенциала экономического роста. Автор считает, что при формировании сбалансированных показателей, характеризующих ресурсный потенциал отрасли или региона в целом, необходимо, во-первых, учесть перечисленные недостатки существующих систем, во-вторых, в разрабатываемой системе основной акцент, конечно, должен быть сделан на те показатели, которые оценивают экономические последствия предпринятых действий и являются индикаторами соответствия стратегии организации и ее реализации общему плану совершенствования деятельности организации в целом.*

*The article reviews various methods of evaluation of resource potential of enterprises and branches. The approach to evaluation of the given indicator, based on the use of the system of balanced indicators characterizing the major aspects of the decision of problems of an effective utilization of the resource potential of economic growth, has been offered. The author believes that in the process of creation of the balanced indicators characterizing resource potential of the branch or the entire region it is required to consider the listed disadvantages of existing systems; the indicators that evaluate economic consequences of the activities taken and are indicators of the conformance of the company strategy and its implementation to the general plan of the company entire activity improvement should be underlined.*

*Ключевые слова: экономический рост, ресурсы общества, ресурсный потенциал, сбалансированный рост, система сбалансированных показателей, эффективность производства, стратегический ресурсный потенциал отрасли, стратегический ресурсный потенциал региона, стратегия, стратегическое управление.*

*Keywords: economic growth, society resources, the resource potential, the balanced growth, system of the balanced indicators, production efficiency, strategic resource potential of the branch (region), strategy, strategic management.*

Экономический рост, отражающий количественное приращение созданной продукции, невозможен в долгосрочной перспективе без экономического развития. В результате последнего создаются предпосылки и условия экономического роста на новом качественном уровне.

В настоящее время Россия приостановила падение производства и осуществляет существенные шаги к экономическому росту. Сложность последующего развития заключается в придании ему устойчивого характера. По-прежнему остаются актуальными повышение зрелости рыночных сил, формирование конкурентной среды, уход с рынка предприятий, выпускающих продукцию с низкой добавленной стоимостью, необходимость институциональных реформ, укрепление прав собственности, кардинальное улучшение инвестиционного климата.

В последнее время наметилась новая парадигма экономического роста. Россия избавилась от иллюзий добиться процветания за счет наращивания дефицита государственного бюджета и государственного долга. Она начинает преодолеть и надежды на исключительное использование экспортных возможностей топливно-энергетического комплекса как локомотива экономического роста. В долгосрочной перспективе основной задачей является переориентация на инновационную деятельность. При всей разнице и даже противоречивости подходов к определению путей экономического роста есть один безусловный постулат, из которого исходят все: у России огромный ресурсный потенциал, и есть все возможности для обеспечения устойчивого экономического роста.

Ресурсы общества являются объективной основой реализации целей социально-экономического развития, и вместе с тем они подвергаются целенаправленному изменению, исходя из поставленных целей. Поэтому цели и ресурсы образуют неразрывное единство, целостный объект прогнозирования социально-экономического развития.

Ресурсный потенциал (potentia) – означает возможность, мощь, это система ресурсов, взаимосвязанная совокупность материально-вещественных, энергетических, информационных средств, а также самих работников, которые используют (или могут использовать) их в процессе производства материальных благ и услуг.

Ядро ресурсного потенциала составляют производительные силы общества. Значительная часть ресурсов входит в понятие «национальное богатство».

Одинаковые по количеству и качеству ресурсы могут обладать различным потенциалом в зависимости от степени их использования. Таким образом, ресурсный потенциал характеризует не только различные виды ресурсов, но и степень их использования, их способность создавать полезный эффект.

При анализе состояния и прогнозировании ресурсного потенциала возможно изолированное рассмотрение отдельных видов ресурсов. Однако такой подход весьма условен. В ряде работ<sup>1</sup> подробно рассмотрены различные подходы к определению соотношений между составляющими ресурсного потенциала с целью оптимизации пропорций между ними и с учетом того, что ресурсный потенциал функционирует как единое целое.

В процессе экономического развития происходит расширение состава производственных ресурсов. К ним относятся: природные, трудовые, инвестиционные ресурсы, научно-технический прогресс, информационные ресурсы, предпринимательские способности людей.

Развитие ресурсного потенциала связано с использованием определенных свойств ресурсов: *комплексности, взаимодополняемости и взаимозаменяемости.*

Понятие *комплексности* связывается в первую очередь с использованием природных ресурсов, прежде всего полезных ископаемых. Комплексное использование природных ресурсов повышает рентабельность разработки месторождений полезных ископаемых, обеспечивает экономию добычи природных ресурсов и сохранность окружающей среды.

*Взаимодополняемость* имеет место тогда, когда один вид ресурсов не может функционировать без существования в определенных масштабах других видов ресурсов. Взаимодополняемость ресурсов выражается в необходимости соблюдения определенных пропорций конкретных видов ресурсов при данной технологии производства и сложившемся типе потребления. В целом дополняемость производственных ресурсов означает, что трудовые ресурсы и средства производства являются необходимыми факторами производственного процесса, при отсутствии хотя бы одного из них процесс производства начаться не может.

*Взаимозаменяемость* ресурсов предполагает возможность достижения определенного (заданного) объема продукции при разном соотношении различных видов ресурсов. Один и тот же ресурс может быть использован для удовлетворения разных функциональных потребностей.

Поддержание необходимой пропорциональности между отдельными элементами ресурсного потенциала направлено на эффективное использование всей совокупности ресурсов общества. Но сами эти пропорции изменяются, и основная задача состоит в их оптимизации. Прогнозирование ресурсного потенциала и экономической динамики основывается на оценке основных составляющих ресурсного потенциала и анализе тенденций эффективности его использования. Поэтому важно

сопоставлять состояние и динамику развития ресурсного потенциала с теми последствиями, к которым оно может привести в процессе осуществления рыночных реформ.

В рыночной экономике ресурсный потенциал предприятий и отраслей региона, а также межотраслевых комплексов отражает состояние территориального воспроизводства в форме человеческого, технического, природного, институционального, организационного и информационного капитала.

Отсюда следует, что показатель ресурсного потенциала должен интегрировать в себе все влияющие характеристики внутренней и внешней среды, а именно: потенциал трудовых ресурсов (персонала) (ТРП); потенциал производственный (состояние, оснащенность и степень износа основных активов) (ПРП); потенциал финансовых ресурсов (ФП); организационно-управленческий потенциал (ОУП); потенциал маркетинга (конкурентоспособность, положение на рынке услуг) (МП); информационный потенциал (ИП); потенциал качества услуг (КП)<sup>2</sup>.

Методологической основой определения совокупного ресурсного потенциала (СОВРП) отрасли, наряду с теорией факторов производства, является подход, охватывающий взаимосвязи всех субъектов, факторов и условий хозяйствования отрасли.

В работе К. А. Бостикова<sup>3</sup> совокупный ресурсный потенциал отрасли (региона) предлагалось определять при этом, исходя из всей этой системы составляющих и взаимосвязанных потенциалов с позиции обеспечения условия устойчивости системы:

$$СОВРП = (\kappa_1 * ТРП) + (\kappa_2 * ПРП) + (\kappa_3 * ФП) + (\kappa_4 * УП) + (\kappa_5 * МП) + (\kappa_6 * ИП) + (\kappa_7 * КП), \quad (1)$$

Где:  $\kappa_1, \dots, \kappa_7$  – коэффициенты значимости для каждой отрасли региона составляющих видов потенциала, которые оцениваются экспертами.

В работе Р. С.-А. Маккаевой<sup>4</sup> предлагалось определять этот показатель, как разность показателей  $\sum РП_{ФАКТ. РЕАЛ}$  и  $\sum РП_{ВОЗМ. РЕАЛ}$  т. е.

$$СОВРП^* = \sum РП_{ФАКТ. РЕАЛ} - \sum РП_{ВОЗМ. РЕАЛ}'$$

Где:  $\sum РП_{ФАКТ. РЕАЛ}$  и  $\sum РП_{ВОЗМ. РЕАЛ}$  – показатели совокупного ресурсного потенциала, рассчитываемые по формуле 1 по фактическим оценкам величин производственной функции каждой из этих составляющих сфер деятельности –  $\sum РП_{ФАКТ. РЕАЛ}$  и по оценкам возможно достигнутых величин производственной функции ( $\sum РП_{ВОЗМ. РЕАЛ}$ ), т. е. при условии эффективного использования всех видов составляющих ресурсов и факторов производства, имеющихся в наличии на данный период.

<sup>2</sup> Булгакова, Л. Н. Управление экономикой региона: теория и практика принятия финансово-инвестиционных решений / Л. Н. Булгакова. – М.: Международный институт системной организации науки, 2008.

<sup>3</sup> Бостанов, К. А. Методические подходы к оценке и управлению ресурсным потенциалом и социально-экономической эффективностью жилищно-коммунального хозяйства (на примере жилищно-коммунальной отрасли Ставропольского края): дис. ... канд. экон. наук / К. А. Бостанов. – Кисловодск, 2007.

<sup>4</sup> Маккаева, Р. С.-А. Формирование стратегического ресурсного потенциала региональных производственных комплексов и отраслей (на примере АПК Чеченской Республики): автореф. дис. ... канд. экон. наук / Р. С.-А. Маккаева. – Кисловодск, 2008.

<sup>1</sup> См.: Новая парадигма развития России в XXI веке. Комплексные исследования проблем устойчивого развития: идеи и результаты / под ред. В. А. Коптюга и др. – М.: Academia, 2000; Ресурсный потенциал экономического роста / под ред. М. А. Комарова. – М.: Путь России; Экономическая литература, 2002.

Стратегический потенциал отрасли (региона) при этом представляет собой соотношение показателей СОВРП\* (определяемого по формуле 2) и СОВРП\*\* (определяемого также по формуле 2), но с учетом перспективно возможной способности повышения всех частных показателей РП за счет их как дополнительного привлечения, так и оптимального преобразования совокупности всех доступных в будущем ресурсов в факторы производства для получения продукции (услуг), удовлетворяющих максимальному платежеспособному спросу в системе интересов «общество – государство – регион – отрасль – производитель – потребитель». Критерием достаточности стратегического ресурсного потенциала региона считается его значение, превышающее единицу.

В плане развития и совершенствования методов оценки рассматриваемого показателя мы предлагаем использовать подход, базирующийся на использовании системы сбалансированных показателей (ССП), характеризующих все аспекты вышеизложенных проблем.

Когда экономика развивается стабильно, она не накапливает диспропорций и своевременно их преодолевает. Если при этом обеспечивается прирост реального национального дохода, ей свойственен сбалансированный экономический рост. Сбалансированный (равновесный) рост экономики предполагает согласованный динамизм составляющих ее структурных блоков, подчиненный развитию народного хозяйства как целостной системы.

Сбалансированный (равновесный) рост достигим при различных комбинациях ресурсов. Результат получится разный, поэтому сбалансированность может быть достигнута при разной эффективности производства. Сбалансированный рост и эффективный рост – не тождественные понятия, хотя они и предполагают друг друга.

Поскольку гарантом устойчивого и стабильного развития является выход экономики на траекторию сбалансированного роста, то дать объективную характеристику и оценку этой траектории и экономическому росту производства может только система СПП.

Переход к рыночным отношениям потребовал от ученых-экономистов пересмотра традиционного понимания важных экономических категорий, расширения состава экономического анализа и развития целого ряда нетрадиционных в недавнем прошлом для нашей экономики финансово-кредитных институтов (инжиниринговых, консалтинговых, лизинговых, факторинговых и др.).

Умение грамотно анализировать хозяйственную деятельность предприятия, отрасли или производственного комплекса во многом определяет способность менеджеров обосновывать и принимать оптимальные управленческие решения, в конечном итоге обеспечивающие их конкурентоспособность, эффективное функционирование и развитие.

Современный этап развития управленческого учета – это уже не период его становления, а период развития стратегического управленческого учета, который ориентирован на процесс принятия долгосрочных (стратегических) управленческих решений. Производится тщательный анализ внешней бизнес-среды, где учитывается стратегическая позиция фирмы на рынке, дифференциация продуктов фирмы, а также выстраива-

ется полная цепочка ценностей рассматриваемой компании или отрасли<sup>5</sup>.

Поскольку основная направленность управленческого учета, как отмечают многие авторы (А. Апчерч, К. Друри, П. Атрилл, Э. МакЛейни, М. А. Вахрушина и др.), – это обеспечение менеджеров информацией, необходимой для принятия обоснованных управленческих решений, то управленческий учет, очевидно, должен обеспечивать информационную поддержку при реализации всех функций управления<sup>6</sup>. В связи с этим все больше внимания уделяется исследованию и эволюции основных функций управления, таких как планирование, организация, мотивация, учет и анализ, прогнозирование. Такой подход концентрирует основное внимание на управлении внутренними процессами в организации, что не вполне соответствует современной концепции ведения бизнеса, основанной на изучении тенденций в изменении внешней среды и адаптации деятельности предприятия к этим изменениям.

Следует отметить, что функция прогнозирования имеет существенное отличие от планирования, поскольку подразумевает предварительный анализ факторов внешней среды и внутренних процессов на предприятии и их изменений; оценку возможных вариантов ведения будущей деятельности и составление плана деятельности при каждом из возможных вариантов.

Кроме того, необходимость учета внешних факторов приводит к изменению последовательности выполнения отдельных функций. Например, процессом анализа не только завершается процесс управления, но с него он и начинается. Последовательность отдельных функций управления с ориентацией на стратегическое управление несколько изменяется, что представлено на рис. 1.



Рис. 1. Основные функции управления организацией с ориентацией на стратегическое управление<sup>7</sup>

Продолжающееся в настоящее время усиление конкуренции приводит к тому, что большая часть потенциальных угроз или возможностей предприятия определяется уже не столько внутренними показателями деятельности предприятия (эффективность производства, рентабельность продукции, качество и др.), сколько процессами, происходящими во внешней среде (изменением потребностей

<sup>5</sup> См.: Друри, К. Управленческий учет для бизнес-решений: учебник; пер. с англ. / К. Друри. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005; Хижняк, Е. А. Формирование системы стратегического управления затратами / Е. А. Хижняк // Проблемы современной экономики. – 2007. – № 1. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php3?artid=21921> (дата обращения: 01.12.2010).

<sup>6</sup> См.: Апчерч, А. Управленческий учет: принципы и практика: пер. с англ. / А. Апчерч; под ред. Я. В. Соколова. – М.: Финансы и статистика, 2002; Атрилл, П. Управленческий учет для нефинансовых менеджеров: пер. с англ. / П. Атрилл, Э. МакЛейни; под ред. С. Л. Каныгина. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003; Друри, К. Управленческий учет для бизнес-решений: учебник; пер. с англ. / К. Друри. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.

<sup>7</sup> Хорват, П. Сбалансированная система показателей как средство управления предприятием / П. Хорват // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 4. – С. 108–113.

потребителей, появлением новых товаров и технологий, усилением конкуренции и др.). Поэтому для достижения долгосрочного устойчивого развития приоритеты менеджеров организации должны смещаться от оперативного менеджмента к стратегическому. Задачи стратегического управления в этой ситуации заключаются не только и не столько в достижении предприятием запланированных показателей или максимизации текущих финансовых результатов. Они должны обеспечивать, прежде всего, достижение долгосрочного конкурентного преимущества, получение стабильных будущих доходов и пр.

Для обеспечения стратегического управления необходима информация, на основе которой будут устанавливаться стратегические цели деятельности организации, определяться ключевые показатели по всем направлениям, а также распределяться ресурсы. Набор этих показателей, а также порядок их учета, контроля и анализа будут составлять основу стратегического управленческого учета в организации. Поэтому следует согласиться с мнением П. Атрилла и Э. МакЛейни, что стратегический управленческий учет должен сосредоточиться, прежде всего, на внешних факторах и на оценке стратегических изменений.

Такой подход предполагает необходимость значительного расширения предмета и методов управленческого учета, в частности расширения круга показателей управленческой информационной системы, использования дополнительных методов сбора и анализа этих показателей (отличных от бухгалтерских и статистических методов).

Обобщая подходы, предложенные данными авторами, а также практический опыт, можно выделить в стратегическом управленческом учете две основные группы показателей (внешние и внутренние), которые будут составлять основу этого учета. Основные группы показателей, составляющих систему стратегического управленческого учета, представлены в табл. 1.

Таблица 1

**Основные группы показателей стратегического управленческого учета<sup>8</sup>**

Внешние показатели		Внутренние показатели	
1. Показатели рыночной перспективы	– объем рынка, – доля рынка	1. Финансовые показатели	– прибыль по сегментам (видам продукции, торговым маркам, территориям), – рентабельность вложенного капитала по сегментам
2. Показатели потребительской перспективы	– число существующих потребителей, – число потенциальных потребителей, – доля лояльных потребителей	2. Показатели эффективности внутренних бизнес-процессов	– время основного операционного цикла, – время простоя, – число возвратов, – повторные работы, – затраты на послепродажное обслуживание

<sup>8</sup> Исаева, Е. В. Управленческий учет: стратегический аспект / Е. В. Исаева // Проблемы современной экономики. – 2007. – №1 (21) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php3?artid=21930> (дата обращения: 01.12.2010).

3. Показатели перспективы конкурентов	– число конкурентов, – доля рынка конкурентов, – доля лояльных потребителей конкурентов	3. Показатели работы с потребителями	– число новых потребителей, – доля постоянных потребителей, – уровень удовлетворенности, – число жалоб
4. Показатели перспективы каналов распределения и организаций обслуживания	– число каналов распределения, – объемы продаж по каналам распределения, – уровень обслуживания в каналах	4. показатели работы персонала	– среднее время выполнения заказа, – переобучение и повышение квалификации, – доля постоянных и новых сотрудников
		5. показатели инноваций	– количество текущих разработок, – доля новинок, внедренных на рынок

Состав этих показателей для конкретного предприятия должен определяться уже непосредственно исходя из особенностей деятельности конкретных предприятий (отраслевой принадлежности, размера, структуры управления, методов работы на рынке и др.).

Нельзя при этом сказать, что использование показателей – это кардинально новый способ управления предприятием. На любых предприятиях проводится оценка затратных, качественных, количественных показателей работ, характеристик продукта. Другое дело, что такие оценки часто бывают бессистемными или не охватывают всю совокупность бизнес-процессов. В связи с этим особую значимость в последние годы развития рыночных отношений приобрел анализ на основе сбалансированной системы показателей (ССП). Она призвана дать полную, комплексную оценку сложным явлениям, процессам и системам, в том числе имеющим экономическую природу, и в основу которой должно быть положено выявление существенных взаимосвязей как между отдельными показателями, так и между составляющими ССП. Состав показателей ССП, безусловно, может меняться в соответствии с ключевыми особенностями объекта диагностики, но принцип причинно-следственных зависимостей между ними должен оставаться при этом неизменным<sup>9</sup>.

К формированию концепции сбалансированной системы показателей (ССП), включающих синтетические данные по объектам управления, привели исследования механизма хозяйственного управления и результатов практики управления предприятием в конце прошлого столетия. В рамках этой системы различают показатели, которые измеряют достигнутые результаты, и показатели, которые отражают процессы, способствующие получению этих результатов.

Новый подход к стратегическому управлению был предложен и разработан еще в начале 90-х гг. XX в. профессором бизнес-школы при Гарвардском университете

<sup>9</sup> Кандалицев, В. Г. Сбалансированное управление предприятием / В. Г. Кандалицев. – М.: КНОРУС, 2006.

Р. С. Капланом и американским консультантом по вопросам управления Д. П. Нортоном<sup>10</sup>. Они доказали, что традиционные финансовые учетные показатели, такие как окупаемость вложений и период окупаемости, давали незаконченную и устаревшую картину результатов деятельности бизнеса, которая мешала созданию долгосрочной пользы для бизнеса. Авторы, выявив слабые места и неопределенности в предшествующих управленческих подходах, в своей новой методике предложили четкое описание того, что нужно измерять, чтобы сбалансировать финансовую деятельность компании.

Суть их подхода заключается в том, что ССП поддерживает традиционные финансовые показатели. Однако, по их мнению, финансовые параметры лишь отражают ход предшествующих событий, они дают адекватное описание для компаний эпохи промышленного производства, для которых инвестиции в долговременные программы и в развитие взаимоотношений с клиентами не были существенны. Но эти финансовые показатели неадекватны для управления деятельностью компаний эпохи информационных технологий, компаний, которые добиваются будущих результатов, вкладывая средства в клиентов, поставщиков, сотрудников, бизнес-процессы, технологию и инновации.

В результате авторы предложили дополнить финансовые показатели данными, отражающими удовлетворенность клиентов, внутренние бизнес-процессы и способность компании развиваться и расти.

В системе сбалансированных показателей ими предлагается рассматривать организацию с точки зрения четырех точек зрения (перспектив): перспектив обучения и развития, бизнес-процессов, клиентов и финансовой перспективы<sup>11</sup>.

*Перспектива обучения и развития* включает в себя обучение сотрудников и развитие корпоративной культуры как в индивидуальном плане, так и на уровне корпорации. Показатели этой группы должны продемонстрировать руководству, где нужно сосредоточить средства на подготовку сотрудников, чтобы они принесли максимальную пользу. В любом случае обучение и развитие составляют важный фундамент успеха любой прогрессивной организации.

*Перспектива бизнес-процессов* относится к внутренним бизнес-процессам. Показатели этого направления позволяют менеджерам определить, насколько хорошо работает компания, соответствуют ли продукты и услуги требованиям клиентов.

*Перспектива клиентов.* Современная философия менеджмента учитывает растущую важность ориентации на клиента и его удовлетворенности в любой сфере. Чтобы разработать показатели удовлетворенности, необходимо проанализировать типы клиентов и процессов, для которых обеспечивается тот или иной продукт или услуга.

*Финансовая перспектива.* По мнению авторов, здесь важно понимать, что особый акцент на финансовых показателях ведет к «несбалансированной» ситуации в отношении других перспектив. Поэтому, возможно, стоит учитывать и дополнительные финансовые данные, такие как оценка риска и данные сравнения затрат и результатов.

П. Хорват в своей работе<sup>12</sup> также рассматривает и развивает далее сбалансированную систему показателей, охватывающую важнейшие аспекты деятельности предприятия – потребительский, хозяйственный, инновационный и финансовый (рис. 2). Далее он представляет принципиальную структуру сбалансированных показателей, отражающую увязку показателей в денежном выражении с операционными измерителями таких аспектов деятельности предприятия, как удовлетворенность клиента, внутрифирменные хозяйственные процессы, инновационная активность, меры по улучшению финансовых результатов.

Другими словами, система призвана дать ответы на четыре важнейших для предприятия вопроса:

- как его оценивают клиенты (аспект клиента);
- какие процессы могут обеспечить ему исключительное положение (внутрифирменный аспект);
- каким образом можно добиться дальнейшего улучшения положения (аспект инноваций и обучения);
- как оценивают предприятие акционеры (финансовый аспект).

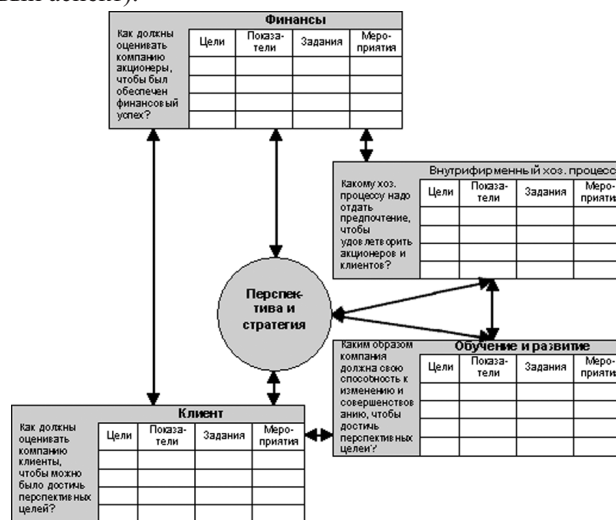


Рис. 2. Принципиальная структура сбалансированной системы показателей<sup>13</sup>

В табл. 2 приводится общая структура системы, используемая стратегическим подразделением одной из компаний, рассматриваемая П. Хорватом в указанной выше работе. Она включает в себя как финансовые показатели оценки результатов деятельности, так и учитывает важность показателей нефинансового характера оценивающих удовлетворенность покупателей, эффективность внутренних бизнес-процессов, потенциал сотрудников в целях обеспечения долгосрочного финансового успеха компании.

<sup>10</sup> См.: Каплан, Р. С. Организация, ориентированная на стратегию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортоном. – М.: Олимп-Бизнес, 2004; Каплан, Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: пер. с англ. / Р. С. Каплан, Д. П. Нортоном. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Олимп-Бизнес, 2003.

<sup>11</sup> Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.cfin.ru/management/controllers/bsc\\_short.shtml](http://www.cfin.ru/management/controllers/bsc_short.shtml) (дата обращения: 01.12.2010).

<sup>12</sup> Хорват, П. Сбалансированная система показателей как средство управления предприятием / П. Хорват // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 4. – С. 108-113.

<sup>13</sup> См.: Хорват, П. Указ. соч.

Сбалансированная система показателей<sup>14</sup>

	Стратегическая цель	Показатель	Конкретное значение
Финансы: положение компании с позиции инвесторов	Достижение нормы прибыли на используемый капитал выше средней по отрасли Обеспечение темпов роста продаж выше рыночных Увеличение притока наличности	Прибыль на используемый капитал  Прирост продаж  Дисконтированная норма поступления наличности	Не менее 24 %  Свыше 13 %  Прирост 15 % в год
Клиент: положение компании с позиции клиента	Поддержание имиджа компании как новатора Улучшение соотношения цены и качества товаров и услуг Положение приоритетного поставщика	Доля новых товаров и услуг в продажах Оценка клиента  Доля продаж постоянным клиентам	Доля продукции моложе двух лет свыше 60 % 1-е место с точки зрения не менее 60 % клиентов  Свыше 50 %
Процессы: хозяйственные процессы для достижения максимальных результатов	Заблаговременное влияние на потребности клиента Развитие регионального рынка А Быстрое налаживание аппаратного обеспечения Резкое улучшение управления проектами	Консультационные часы до начала предложения продукции Количество новых клиентов в регионе А Рабочие дни между выдачей заказа и наладкой компьютера Доля проектов без просрочки	Прирост 5 % в год  Прирост 30 % в год  90 % менее 10 дней  90 %
Персонал, обучение: сохранение гибкости и возможности улучшения положения компании	Постоянное улучшение  Повышение удовлетворенности сотрудников	Значение индекса периода «полуразпада» стоимости предприятия Индекс удовлетворенности сотрудников Количество предложений по улучшению на одного сотрудника	Ежегодное улучшение на 10 % Более 80 % Более 20 предложений на человека

В рамках сбалансированной системы необходимо различать показатели, которые измеряют достигнутые результаты, и показатели, которые отражают процессы, способствующие получению этих результатов. Обе категории показателей должны быть увязаны друг с другом, так как для достижения первых (например, определенного уровня производительности) нужно реализовать вторые (например, добиться известной загрузки мощностей машин и оборудования). Система переводит миссию и общую стратегию компании в систему четко поставленных целей и задач, а также показателей, определяющих степень достижения данных установок в рамках четырех взаимно интегрированных основных проекций: финансов, маркетинга, внутренних бизнес-процессов, обучения и роста.

Концепция Д. Нортон и Р. Каплана не является единственной в своем роде. Модель стратегических карт Л. Мейселя не только имеет то же название, что и модель Р. Каплана и Д. Нортон<sup>15</sup>. Как и они, Л. Мейсель

выделяет четыре ключевых аспекта, по которым проводится оценка бизнеса компании. Однако вместо аспекта обучения и экономического роста Мейсель использует аспект трудовых ресурсов. В рамках этого аспекта оценке подлежат инновационная деятельность, обучение и подготовка персонала, совершенствование продукции, формирование базисной компетенции фирмы и корпоративной культуры. В целом его модель не слишком отличается от модели Р. Каплана и Д. Нортон. Выделение отдельного аспекта трудовых ресурсов Л. Мейсель аргументирует тем, что менеджеры обязаны уделять перво-степенное внимание и уметь оценивать эффективность деятельности как организации в целом, так и ее сотрудников.

В статье К. Мак-Найра, Р. Линча и К. Кросса приведена модель под названием «Пирамида деятельности компании»<sup>16</sup>. Как и в рассмотренных моделях, ее основная идея состоит в ориентации на потребителя и выявлении связи между общей стратегией компании и финансовыми показателями ее деятельности, дополненными еще несколькими коэффициентами нефинансового характера. В традиционной модели управленческого контроля

<sup>14</sup> См.: Хорват, П. Указ. соч.

<sup>15</sup> См.: Каплан, Р. С. Организация, ориентированная на стратегию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – М.: Олимп-Бизнес, 2004.; Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: пер. с англ. / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Олимп-Бизнес, 2003.; Ольве Н.-Г. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей / Н.-Г. Ольве, Ж. Рой, М. Ветер. – М.: Вильямс, 2003.

<sup>16</sup> Ольве Н.-Г. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей / Н.-Г. Ольве, Ж. Рой, М. Ветер. – М.: Вильямс, 2003.

такая информация предоставляется только менеджерам высших уровней управления. Пирамида деятельности, в отличие от этого, основывается на концепциях всеобщего управления качеством и промышленными разработками, а также учета затрат по видам деятельности в цепочке ценностей компании.

К. Адамс и П. Робертс в 1993 году предложили еще одну модель, которую они назвали EP2M (Effective Progress and Performance Measurement — оценка эффективности деятельности и роста)<sup>17</sup>. Согласно этой модели наибольшее значение имеет оценка эффективности деятельности компании в четырех направлениях:

– во внешней среде — обслуживание потребителей и удовлетворение спроса;

– во внутренней среде — повышение эффективности и производительности;

– сверху вниз в организационной иерархии — расширение и адаптация общей стратегии компании на все нижние уровни организационной структуры, стимулирование перемен;

– снизу вверх в организационной иерархии — усиление влияния акционеров и расширение свободы действий работников.

В соответствии с концепцией П. Робертса и К. Адамса система оценки деятельности компании должна быть направлена не только на реализацию стратегии, но и на выработку корпоративной культуры, признающей постоянное движение вперед обычным стилем жизни. Эффективная система оценки обеспечивает действенный контроль и быструю обратную связь.

П. Ф. Друкер и П. Хорват в своих работах излагают позицию, в соответствии с которой актуальной проблематикой развития современной экономической науки является поддержание конкурентного преимущества промышленности на должном уровне посредством рационального распределения ресурсов организации<sup>18</sup>.

В развитие их позиции В. П. Фомин в своих работах<sup>19</sup> предлагает использование метода оценки надежности экономической системы организации на основе сбалансированной системы показателей, обусловленной ресурсной концепцией.

Итак, разработка методологии ССП и вопросы внедрения системы нашли отражение в работах известных зарубежных и отечественных авторов: Д. Нортон, Р. Каплана, Марка Г. Брауна, Нивена Пола Р., А. Гершуна, М. Горского, Г. Константинова, Хьюберта К. Рамперсада и ряда других.

Вместе с тем необходимо учитывать то обстоятельство, что внедрение сбалансированной системы показателей в российской экономике началось буквально последние несколько лет, хотя использование данной системы предполагалось в условиях развитых корпора-

тивных отношений. Поэтому в нашей стране внедрение ССП сталкивается с рядом трудностей, устранение которых будет способствовать эффективному управлению предприятиями, производственными комплексами и отраслями региона.

В условиях динамично развивающейся экономики все большее значение приобретают информационные технологии и интеллектуальный капитал. Сегодня конкурентные преимущества намного труднее приобрести за счет эффективного финансового менеджмента и инвестиций в физические активы. Те факторы, которые составляли ощутимые конкурентные преимущества для большинства компаний 10 лет назад, уже не могут рассматриваться в качестве ключевых двигателей будущего успеха. Способность компании мобилизовать и использовать свои нематериальные активы стала более значимым фактором.

В условиях быстро развивающихся рынков и острейшей конкуренции нефинансовая информация, базирующаяся на оценке нематериальных активов предприятия, приобретает все большее значение. Наряду с получением прибыли и повышением капитализации сегодня первостепенное значение получают цели завоевания рынка и приобретения конкурентных преимуществ. Лояльность клиентов, способность предприятия обеспечить их удержание, прогрессивность технологий и отлаженность бизнес-процессов, мощный и квалифицированный персонал – факторы, которые имеют огромное значение и оказывают влияние на стоимость компании в будущем. Система сбалансированных показателей дает возможность оценить эти факторы и открывает новые возможности для управления корпоративной стратегией, эффективно решает все эти проблемы, беря на себя управление такими ключевыми процессами, как перевод видения в стратегию, коммуникацию и связь, бизнес-планирование, и усиливает обратную связь.

Преимущество ССП состоит в том, что предприятие, внедрившее эту систему, получает в результате систему координат действий в соответствии со стратегией на любых уровнях управления.

Методика может с одинаковым успехом использоваться и транснациональными корпорациями, и мелкими новыми, и быстро развивающимися бизнесами, поскольку решает ключевую проблему любой организации, независимо от ее размера – приведение бизнес-процессов и действий служащих к единой стратегии.

Система обеспечивает:

– органичное сочетание интересов акционеров, потребителей, партнеров и кредиторов;

– максимальное обеспечение интересов собственников и потребителей.

Итак, сбалансированная система показателей стала очень притягательной концепцией. Однако ССП имеет как положительные, так и отрицательные стороны.

Как и любая технология управления, она должна быть адаптирована к конкретным условиям. Есть немало примеров иностранных компаний, которые сначала пытались продублировать американские системы сбалансированных показателей, взятые из тех же отраслей. Неудивительно, что различия как во внешних бизнес-условиях, так и во внутренних методах управления вызва-

<sup>17</sup> Ольше Н.-Г. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей / Н.-Г. Ольше, Ж. Рой, М. Ветер. – М.: Вильямс, 2003.

<sup>18</sup> См.: Друкер, П. Ф. Практика менеджмента: пер. с англ. / П. Ф. Друкер. – М.: Вильямс, 2000; Хорват, П. Сбалансированная система показателей как средство управления предприятием / П. Хорват // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 4. – С. 108–113.

<sup>19</sup> Фомин, В. П. Анализ сбалансированности показателей развития предприятия / В. П. Фомин. – Самара: Содружество, 2008.

ли непреодолимые проблемы на этапе реализации. Эти компании в конце концов пришли к тому, что пересмотрели свои подходы к корпоративному управлению эффективности и переработали ССП.

Многие другие фирмы столкнулись с трудностями при сборе данных по внутренним процессам, так как они еще не были формализованы или задокументированы.

Исследуя существующие показатели в ССП, мы считаем также значительным недостатком несоответствие структуры этих систем тем основным принципам, которым должна отвечать любая система показателей. Их основная суть заключается в следующем.

Построение развернутой системы показателей, характеризующих какой-либо процесс или явление, основывается на четком понимании двух моментов: что такое система и каким основным требованиям она должна удовлетворять. Определение понятия «система показателей» дается в научной и учебной литературе. Под системой показателей, характеризующей определенный экономический субъект или явление, понимается совокупность взаимосвязанных величин, всесторонне отображающих состояние и развитие данного субъекта или явления.

Такое определение носит весьма общий характер. Поэтому для практического использования разработан ряд требований, которым должна удовлетворять система показателей. Важнейшими требованиями, имеющими методологическое значение, являются: необходимая широта охвата показателями системы всех сторон изучаемого субъекта или явления, взаимосвязь этих показателей, логическое развертывание одних показателей из других.

При этом второе требование предусматривает наличие, прежде всего, содержательной, т. е. внутренней, взаимосвязи составляющих системы. Важное место должно отводиться также установлению формальных взаимосвязей. Так, профессор В. Е. Адамов в своей работе<sup>20</sup> указывает на то, что, сколько бы частных показателей любого экономического явления или процесса мы ни определяли, они останутся набором, а не системой показателей до тех пор, пока не будут установлены содержательные и формальные взаимосвязи между ними.

Основное назначение систем показателей – анализ и возможность сопоставления. Поэтому в таких системах наряду с абсолютными величинами используется, как правило, достаточно большое количество относительных показателей. Наконец, система показателей должна обеспечивать адекватность аналитической информации существующему положению дел на предприятии, что достигается использованием в анализе данных бухгалтерского учета и отчетности. Этого можно достичь преимущественным включением в систему показателей, используемых в традиционном анализе.

Показатели системы должны носить неформальный характер. Это означает, что система должна обладать максимальной степенью аналитичности, обеспечивать возможность оценки текущего состояния предприятия и перспектив его развития, а также быть пригодной для принятия управленческих решений.

Необходимо также отметить, что разработка системы показателей для целей конкретного анализа всегда носит творческий характер.

Итак, если говорить о логической и содержательной взаимосвязи показателей стратегических перспектив ССП, то она, несомненно, присутствует. Но если рассматривать принцип обязательной возможности выявления формализованных взаимосвязей между показателями всех четырех (или пяти и больше) стратегических перспектив, то этот принцип явно далеко не везде выполнен.

Так, например, в соответствии с существующими на сегодня подходами к формированию ССП невозможно установить формализованные взаимосвязи между показателями группы 1 (финансы: положение компании с позиции инвесторов) и показателями групп 2 (клиент: положение компании с позиции клиента) и 4 (персонал, обучение: сохранение гибкости и возможности улучшения положения компании).

Также не представляется возможным дать количественную оценку некоторым показателям (например, оценка клиента, количество новых клиентов, индекс удовлетворенности сотрудников и др.).

Следующим существенным недостатком рассматриваемой системы является сложность процесса формирования сбалансированных показателей, связанное с тем, что основное требование к разработке этой системы заключается в необходимости разработки первоначально стратегии предприятия (организации) и только затем самой системы сбалансированных показателей.

В связи с вышеизложенным мы считаем, что при формировании сбалансированных показателей, характеризующих ресурсный потенциал отрасли или региона в целом необходимо, во-первых, учесть перечисленные недостатки существующих систем, и, во-вторых, в разрабатываемой системе основной акцент, конечно, должен быть сделан на те показатели, которые оценивают экономические последствия предпринятых действий и являются индикаторами соответствия стратегии организации и ее реализации общему плану совершенствования деятельности организации в целом.

Так, в плане решения задачи формирования сбалансированных показателей в системе комплексной оценки ресурсного потенциала предприятий и отраслей региона эффективности их производства и уровня экономического роста нами предложена следующая структура ССП, обеспечивающая возможность оценки перечисленных выше перспектив: финансы; клиенты; ресурсы; инвестор; совокупный (стратегический) ресурсный потенциал.

Основными показателями перечисленных групп мы считаем следующие:

«Финансы» – абсолютные показатели результатов финансово-хозяйственной деятельности (стоимость продукции или услуг; доход; оборот по реализации; выручка от реализации; размеры прибыли; себестоимость и цена продукции; собственный оборотный капитал; экономическая добавленная стоимость); а также относительные показатели: рентабельность и деловая активность (фондоотдача); показатели финансовой устойчивости; эффект финансового рычага.

<sup>20</sup> Адамов, В. Е. Статистическая оценка экономической эффективности производства / В. Е. Адамов // Статистическое изучение экономической эффективности общественного производства. – М.: Наука, 1977. – С. 117–141.



«Клиенты» – объем спроса и предложения товаров или услуг; план производства и ассортимента продукции; качество товара (услуги); эластичность спроса и предложения; цена единицы продукции и др.

«Ресурсы» – эффективность использования материальных ресурсов, основных фондов; трудовых ресурсов; уровень интенсивности (и экстенсивности) использования ресурсов; эффект операционного рычага; порог рентабельности; комплексный показатель эффективности производства; производственная функция предприятия (предельная производительность ресурсов); эффективность проведения организационных мероприятий по управлению предприятием (отраслью) и ее персоналом и др.

«Инвестор» – показатели эффективности использования инвестиционных ресурсов; рыночная стоимость капитала (MVA); инвестиционная привлекательность отрасли (предприятия), оцениваемая на базе комплексной оценки эффективности деятельности по трем предыдущим группам сбалансированных показателей.

«Стратегический (совокупный) ресурсный потенциал» – показатели, составляющие группу факторных компонентов в соответствии с формулами (1 и 2): потенциал трудовых ресурсов (персонала) (ТРП); потенциал производственный (состояние, оснащенность и степень износа основных активов) (ПРП); потенциал финансо-

вых ресурсов (ФП); организационно-управленческий потенциал (ОУП); потенциал маркетинга (конкурентоспособность, положение на рынке услуг) (МП); информационный потенциал (ИП); потенциал качества услуг (КП); совокупный и стратегический ресурсный потенциал предприятия, производственного комплекса или отрасли (СОВРП и СОВРП\*; СОВРП\*\*), определяемые на базе результатов оценки показателей предыдущих четырех групп ССП.

Целью проведения анализа показателей всех блоков сбалансированной системы является формирование аналитического обеспечения принятия стратегических решений по управлению как финансами, т. е. в системе финансового менеджмента, так и во всех системах менеджмента (операционного, текущего, перспективного, инвестиционного и инновационного и т. д.), которые напрямую связаны с системой управления экономикой предприятия или отрасли.

Однако для формирования такой системы (ССП) необходимо учитывать отраслевую специфику производства продукции или услуг, так как этот фактор является основным при разработке системы управления финансово-хозяйственной деятельностью любой организации, производственного комплекса или отрасли.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Адамов, В. Е. Статистическая оценка экономической эффективности производства / В. Е. Адамов // Статистическое изучение экономической эффективности общественного производства. – М.: Наука, 1977. – С. 117–141.
2. Апчерч, А. Управленческий учет: принципы и практика: пер. с англ. / А. Апчерч; под ред. Я. В. Соколова. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 952 с.
3. Атрилл, П. Управленческий учет для нефинансовых менеджеров: пер с англ. / П. Атрилл, Э. МакЛейни; под ред. С. Л. Каныгина. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. – 624 с.
4. Бостанов, К. А. Методические подходы к оценке и управлению ресурсным потенциалом и социально-экономической эффективностью жилищно-коммунального хозяйства (на примере жилищно-коммунальной отрасли Ставропольского края): дис. ... канд. экон. наук / К. А. Бостанов. – Кисловодск: КИЭП, 2007. – 15 с.
5. Булгакова, Л. Н. Управление экономикой региона: теория и практика принятия финансово-инвестиционных решений / Л. Н. Булгакова. – М.: Международный институт системной организации науки, 2008. – 270 с.
6. Друкер, П. Ф. Практика менеджмента: пер. с англ. / П. Ф. Друкер. – М.: Вильямс, 2000. – 398 с.
7. Друри, К. Управленческий учет для бизнес-решений: учебник; пер. с англ. / К. Друри. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 655 с.
8. Исаева, Е. В. Управленческий учет: стратегический аспект / Е. В. Исаева // Проблемы современной экономики. – 2007. – № 1 (21) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php3?artid=21930>.
9. Кандалинцев, В. Г. Сбалансированное управление предприятием / В. Г. Кандалинцев. – М.: КНОРУС, 2006. – 224 с.
10. Каплан, Р. С. Организация, ориентированная на стратегию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – М.: Олимп-Бизнес, 2004. – 416 с.
11. Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: пер. с англ. / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Олимп-Бизнес, 2003. – 320 с.
12. Кубанцева, О. В. Исследование понятия конкурентоспособности предприятия / О. В. Кубанцева // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. – 2010. – №1(11). – С. 109–112.
13. Маккаева, Р. С.-А. Формирование стратегического ресурсного потенциала региональных производственных комплексов и отраслей (на примере АПК Чеченской Республики): автореф. дис. ... канд. экон. наук / Р. С.-А. Маккаева. – Кисловодск, 2008. – 16 с.
14. Мерзликина, Г. С. Методика оценки конкурентоспособности предпринимательских структур / Г. С. Мерзликина, И. А. Сидунов // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. – 2009. – №10. – С. 93-97.

15. Новая парадигма развития России в XXI веке. Комплексные исследования проблем устойчивого развития: идеи и результаты / под ред. В. А. Коптюга и др. – М.: Academia, 2000. – 416 с.
16. Ольве, Н.-Г. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей / Н.-Г. Ольве, Ж. Рой, М. Ветер. – М.: Вильямс, 2003. – 291 с.
17. Ресурсный потенциал экономического роста / под ред. М. А. Комарова. – М.: Путь России; Экономическая литература, 2002. – 568 с.
18. Фомин, В. П. Анализ сбалансированности показателей развития предприятия / В. П. Фомин. – Самара: Содружество, 2008. – 208 с.
19. Хижняк, Е. А. Формирование системы стратегического управления затратами / Е. А. Хижняк // Проблемы современной экономики. – 2007. – № 1 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php3?artid=21921>.
20. Хорват, П. Сбалансированная система показателей как средство управления предприятием / П. Хорват // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 4. – С. 108–113.
21. Что такое сбалансированная система показателей? // Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.cfin.ru/management/controlling/bsc\\_short.shtml](http://www.cfin.ru/management/controlling/bsc_short.shtml).