

УДК 658.1

**Юрьева Лариса Владимировна,**

доктор экономических наук, доцент,  
профессор кафедры «Учет, анализ и аудит»,  
ФГАОУ ВО «УрФУ имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»  
e-mail: lv\_yurieva@mail.ru  
Екатеринбург, Россия

## **СИСТЕМА КОНКУРЕНТНО-СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО АНАЛИЗА В УСЛОВИЯХ ИННОВАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ**

### *Аннотация:*

Проанализированы особенности «новой экономики», выявлены направления её влияния на промышленные предприятия. Представлена система конкурентно-сбалансированных показателей для управленческого анализа в условиях инновационной экономики.

### *Ключевые слова:*

Система сбалансированных показателей, управленческий анализ, новая экономика, управленческий учет, промышленные предприятия

Современный этап общественного развития характеризуется непрекращающимися дискуссиями о переходе мировой экономики в качественно новое состояние, называемое одними специалистами постиндустриальной экономикой, другими – новой, информационной экономикой или экономикой, основанной на знаниях. Термин же «экономика знаний» или «экономика, основанная на знаниях» был введен в научный оборот в 1962 г. ученым Фрицем Махлупом. В работах отечественных исследователей также нет единого мнения относительно термина, который бы наилучшим образом характеризовал современный этап развития общества. Так, А. Бикбов отмечает, что в российском варианте «инновационная экономика» и «экономика, основанная на знаниях» используются как синонимы [1].

Новая экономика – это иной способ ведения хозяйства, обусловленный новыми ресурсами (информацией, знаниями), их мобильностью на базе IT-технологий, модификацией отношений между субъектами и усилением процессов глобализации. Поэтому в современной инновационной экономике производство знаний служит источником экономического роста.

Специалисты выделяют следующие характерные черты новой экономики:

- реструктуризации производства и его процессов, переход к массовому изготовлению благ и электронной коммерции;
- появление и развитие новых методов и инструментов управления на основе использования информационных технологий и интеллектуальных активов;
- повышение прозрачности бизнеса, разграничение его основных и второстепенных функций и передача последних на аутсорсинг;
- усиление фактора информации, знаний в производственной и коммерческой деятельности;
- глобализация связей и зависимостей, определяющая необходимость встраивания каждого субъекта (фирмы) в глобальный сетевой бизнес и нахождения своей ниши в глобальном разделении труда;
- увеличение доли добавленной стоимости в конечном продукте промышленности.

Вопросы управления персоналом, а также инновационная деятельность предприятий являются на сегодня актуальными. На большинстве предприятий существуют отделы кадров, которые занимаются, в основном, процедурами приёма и увольнения работников, а также ведением их личных дел. Кроме того, присутствуют и службы управления персоналом, которые осуществляют планирование карьеры работников, разрабатывают системы мотивации, решают другие вопросы управления. В этой связи методология ССП по оценке эффективности работы персонала являются желаемым инструментом, который необходим предприятию.

Несомненным достоинством методики ССП является визуализация целей по аспектам деятельности и возможность построения на основе дерева целей цепочки причинно-следственных связей между стратегическими и оперативными показателями. Это позволяет осуществлять планирование и учёт более качественно. В отличие от стандартной процедуры планирования, при которой отдельные планы и бюджеты формируются по установленному перечню показателей, планирование с применением карт стратегий позволяет динамическим образом определить набор показателей в соответствии с установленными целями холдинга, а не установленным фиксированным перечнем показателей. Ключевым моментом при этом является причинно-следственная связь между показателями, а не между планами и бюджетами.

Недостатком ССП является отсутствие анализа взаимосвязи между предприятиями, входящими в холдинг, так называемой внутривхолдинговой составляющей. Кроме того, необходимо осуществлять мониторинг конкурентной среды [2].

В связи с этим необходимо отметить, что информация о планах конкурента-холдинга позволяет оценить тенденции развития рынка, вовремя

скорректировать собственные планы. Возможными реакциями может быть следование примеру конкурента или нанесение упреждающего удара, предложив клиентам более качественный продукт или более выгодные условия сделки. В настоящее время в РФ отсутствует прежняя внутриотраслевая система сбора производственной и экономической информации. Показатели о результатах деятельности предприятий формируются по данным финансовой отчетности перед налоговыми органами и перед Госкомстатом РФ. Содержание бухгалтерских форм по своей структуре не соответствует задачам стратегического управления и поэтому данные финансового учёта не могут использоваться для сравнительного анализа.

Таким образом, концепция ССП является приемлемым инструментом визуализации стратегии и балансировки системы показателей холдинга. Однако применение данной методики в холдингах требует внесения некоторых изменений в структуру показателей, характеризующих деятельность предприятий холдинга.

Этап формирования сбалансированных показателей организуется в соответствии с имеющимися стратегическими предпосылками. При этом проверка полноты показателей и их согласованности стоит на первом плане. Модель, представленная на рис. 1 показывает сферы, имеющие значение в рамках оценки стратегии: внешнюю среду холдинга, ценности и принципы отдельных предприятий холдинга, видение и стратегический горизонт, собственники, внутренний и внешний рынок сбыта, ресурсы, конкуренты и сам холдинг.

На основе этого выявлена недостаточность ССП для предприятий холдингов. Предлагается выделить шесть сфер показателей, формирующих совместно *систему конкурентно-сбалансированных показателей* (далее – СКСП). Основными информационными источниками СКСП является стратегический управленческий учёт и анализ в холдинговых структурах [3].

*Сфера «Финансы»* использует информацию традиционного стратегического планирования деятельности предприятий холдинга. Здесь требуются данные о существующем размере оборота и рентабельности по направлениям деятельности и группам клиентов. Информация о структуре затрат также включается в качестве основы в процесс разработки системы СКСП.

*Сфера «Процессы»* предъявляет требования к модели процессов для каждого предприятия, входящего в холдинг, с разделением стратегических и оперативных бизнес-процессов.

*Сфера «Потенциал»* должна основываться на информации о развитии технологий и знаниях об основных известных компетенциях собственных предприятий холдинга и конкурентов.

*Сфера «Клиенты»* требует очень обоснованной информации об отдельных сегментах рынка, например рентабельность по отдельным клиентам, процент роста, объём сбыта.

*Сфера «Внутрихолдинговое пространство»* предполагает анализ по основным показателям предприятий в рамках холдинга. Анализ методологии оценки качества корпоративного управления холдингом на основе рейтинговых оценок необходим для выявления проблем корпоративных отношений. Следует отметить, что анализ необходимо проводить по основным показателям предприятий в рамках холдинга. В результате можно выявить предприятия-лидеры или предприятия-аутсайдеры. Далее определяются также средние отраслевые значения показателей и их динамика. Существенным моментом является желание самих предприятий предоставлять правильную и полную информацию об основных показателях своей деятельности, поскольку они заинтересованы в формировании имиджа на рынке и в привлечении инвестиций. Необходимо оценить совокупные результаты деятельности предприятий холдинга и полученные доходы. Кроме того, необходимо выявить главные факторы, влияющие на изменение характеристик внутрихолдингового пространства. Для более объективной и точной оценки внутрихолдингового пространства следует исследовать его прошлое и те закономерности развития, которые привели к нынешнему результату и, возможно, явятся причиной преобразований в будущем. В борьбе за долю рынка в конкуренции участвуют не только непосредственные конкуренты-холдинги, но и предприятия одного холдинга.

*Сфера «Конкуренты»* основана на сравнительном анализе по отрасли, а также межотраслевом анализе в рамках промышленности. Для оценки конкурентной позиции предприятия холдинга на рынке можно использовать сопоставительный анализ ключевых факторов успеха холдинга и его основных конкурентов. Наибольший интерес представляет сравнение показателя с рыночными или отраслевыми значениями, поскольку результаты такого сравнения дают возможность сделать более качественный анализ для стратегического и оперативного планирования деятельности металлургического холдинга. Анализ конкурентов даёт материал для расчёта потенциала прибыли в среднем по отрасли и выявляет основные причины, почему некоторые предприятия холдинга превосходят этот уровень, а другие его не достигают. Анализ условий конкуренции в отрасли предполагает оценку меры её подверженности процессам конкуренции на основе анализа основных факторов, обуславливающих интенсивность конкуренции.

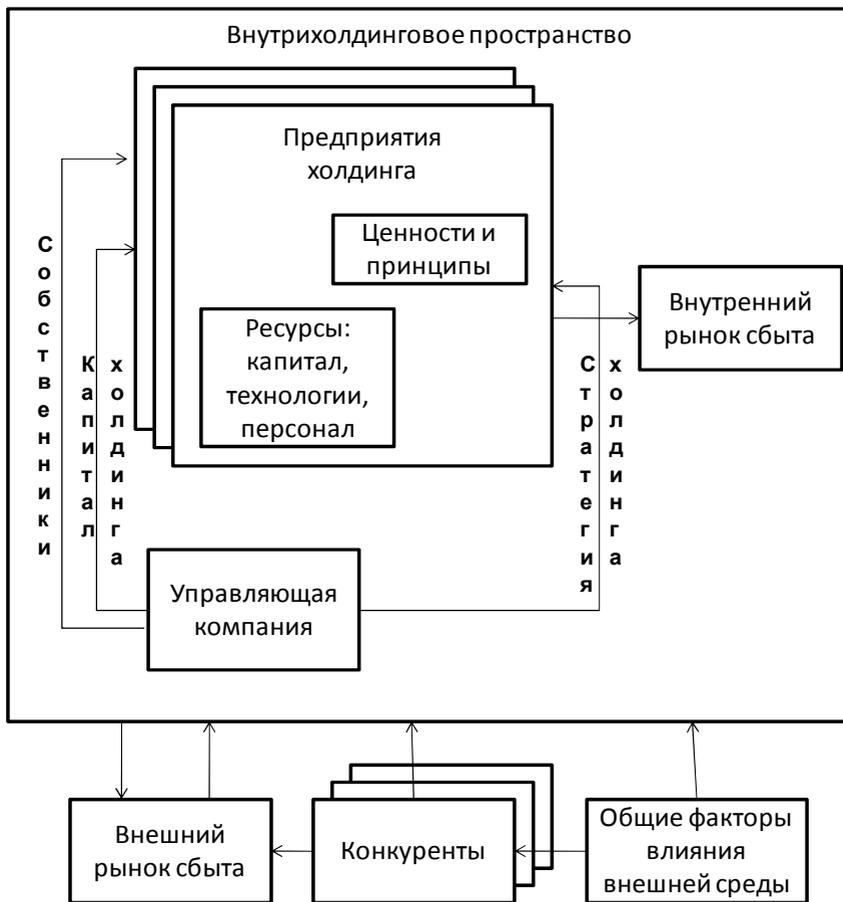


Рис. 1. Модель формирования сбалансированных показателей в рамках реализуемой холдингом стратегии

Разработка СКСП определяет требования к системе стратегической информации и источникам её получения. На базе СПП предложена модифицированная модель индикативной системы показателей – СКСП, которая может быть реализована металлургическим предприятием холдинга. Модель предусматривает анализ деятельности холдинга по шести ключевым сферам. На рис. 2 рассмотрены источники формирования информации каждой сферы СКСП.



Рис. 2. Источники информации для формирования СКСП

Существует ряд показателей, значения которых могут быть оценены в российских условиях с определённой степенью приближения. Например, можно оценить клиентскую базу предприятия и его конкурентов, определить оборот по отдельным предприятиям холдинга и по холдингу в целом, а также выпуск продукции, мощность и т. д. (см. табл. 1).

Из сказанного выше следует, что большинство показателей, позволяющих оценить различные сферы деятельности, рекомендуемых для построения СКСП в холдинговых структурах, носит немонетарный характер.

Схема, по формированию сбалансированных показателей, позволяющих оценить конкурентоспособность процесса реализации стратегии холдинга представлена на рис. 3. Информация для определения показателей поступает из внешней и внутренней среды холдинга.

Таблица 1

Формирование сфер СКСП	
Сфера СКСП	Цели и функции, способствующие стратегическому развитию холдинга
1	2
1. Финансы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разработка годового отчёта и бюджета холдинга.</li> <li>2. Контроль инвестиций.</li> <li>3. Привлечение капитала.</li> <li>4. Формирование консолидированной отчётности.</li> <li>5. Финансовое планирование.</li> <li>6. Анализ структуры затрат и выручки.</li> <li>7. Выявление сильных и слабых сторон финансовой деятельности отдельных предприятий.</li> </ol>
2. Клиенты	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Формирование сбытовой политики.</li> <li>2. Структура клиентов и их прибыльность.</li> <li>3. Анализ факторов, влияющих на покупку.</li> <li>4. Анализ сильных и слабых сторон деятельности с клиентами.</li> </ol>
3. Процессы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разработка новых технологий, методов и инструментов.</li> <li>2. Принятие решений о включении в программу новых продуктов или об изъятии из программы устаревших продуктов.</li> <li>3. Анализ централизованных закупок.</li> <li>4. Анализ бизнес-процессов создания стоимости.</li> <li>5. Выявление сильных и слабых сторон производственной деятельности предприятий холдинга.</li> </ol>
4. Потенциал	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Координация работ в области продуктовых технологий.</li> <li>2. Подготовка, расстановка и мотивация работников.</li> <li>3. Совершенствование структуры и системы управления.</li> <li>4. Формирование кадровой и социальной политики на предприятиях холдинга.</li> <li>5. Анализ сильных и слабых сторон внутренней среды предприятий.</li> </ol>
5. Конкуренты	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Анализ динамики конкуренции.</li> <li>2. Выявление сильных и слабых сторон конкурентов.</li> <li>3. Овладение определённой долей рынка.</li> <li>4. Оценка индивидуальных характеристик конкурентов.</li> </ol>

1	2
6. Внутрихолдинговое пространство	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разработка обще холдинговых структур и технологий.</li> <li>2. Координация работ по стандартизации и нормированию.</li> <li>3. Координация НИОКР в области продуктовых технологий.</li> <li>4. Охрана прав собственности.</li> <li>5. Организация обмена профессиональным опытом.</li> <li>6. Оценка финансового участия в предприятиях.</li> <li>7. Анализ осуществления внутрихолдинговых коммуникаций.</li> <li>8. Работа по связям с общественностью.</li> <li>9. Формирование комплексных поставок продукции холдинга.</li> <li>10. Обеспечение экономической безопасности деятельности холдинга.</li> <li>11. Правовое обеспечение деятельности холдинга.</li> <li>12. Защита интересов холдинга в органах государственной власти.</li> <li>13. Оценка уровня кооперации между предприятиями холдинга.</li> </ol>

«*Инновационность процесса*» выделяет показатели, характеризующие требования к кадрам и инновационному развитию предприятия. Здесь формируются показатели двух видов. Первая группа показателей содержит количественные и качественные требования к квалификации работников, оснащённость специалистами, удовлетворённость работников предприятия, текучесть кадров. Вторая группа показателей характеризует инновационный процесс на предприятии. К ним относятся: количество НИОКР, цикл НИОКР, время на утверждение концепции нового продукта или технологии, время разработки решения.

«*Технология процесса*» определяет показатели, связанные с процессом производства продукции предприятия холдинга и его совершенствованием. Они формируют количественные требования к технологическому процессу изготовления продукции (например, производственная мощность основного оборудования, технологичность изготовления продукции, технологический цикл производства, оснащённость процессов производства современным оборудованием, технологическая себестоимость, затраты транспортировки и т. п.).

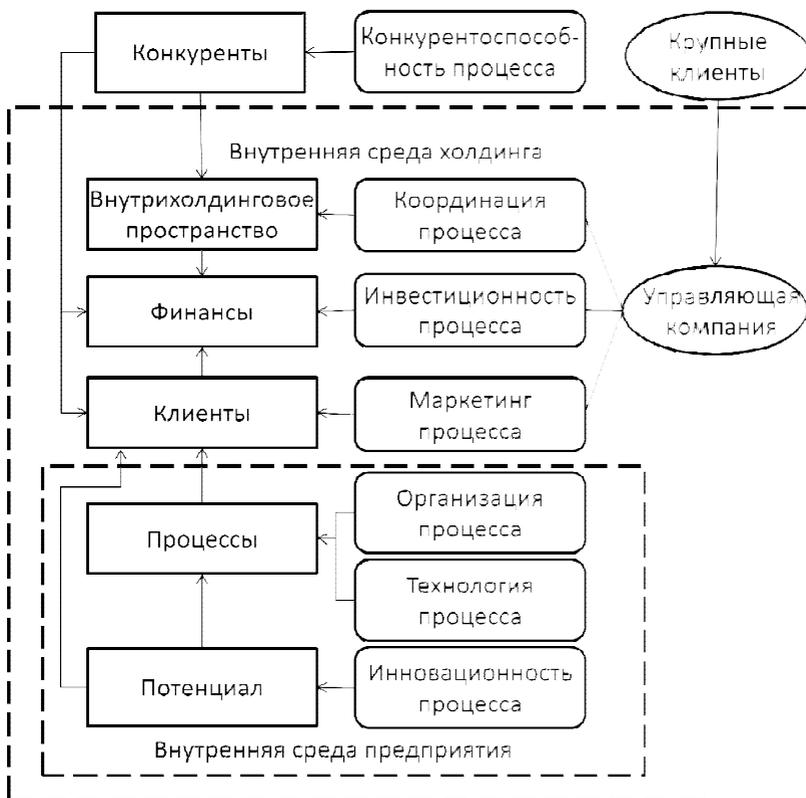


Рис. 3. Формирование показателей процесса реализации стратегии холдинга

«*Организация процесса*» формирует показатели, связанные с организационными требованиями производства продукции. К ним относятся показатели, характеризующие срок выполнения заказов, затраты на выполнение процессов, незавершенное производство, пропорциональность загрузки оборудования, производительность, ритмичность, своевременность, полнота и правильность поставок сырья.

«*Маркетинг процесса*» позволяет выявить требования к ценам, объемам выпуска продукции, номенклатуре продукции, срокам выполнения заказов клиентов, удовлетворенность потребителей продукции, доли рынка и её изменения и т.п.

«*Инвестиционность процесса*» позволяет определить требования к показателям финансового состояния, к отчетности предприятия холдинга. Это можно осуществить путём расчёта показателей, характеризующих финансово-хозяйственную деятельность предприятия, рентабельность, прибыль,

оборачиваемость, а также показателей, позволяющих определить эффективность инвестиционной деятельности предприятий.

«*Координация процесса*» позволяет сформировать требования к анализу внутрихолдингового пространства. Здесь определяются показатели, характеризующие требования к кооперации между предприятиями холдинга, внутрихолдинговым коммуникациям, комплексным поставкам продукции крупным клиентам и т.д.

«*Конкурентоспособность процесса*» формирует требования к конкурентам, определение их доли рынка, конкурентных преимуществ и т.п. Расчёт показателей и информационной базы для них осуществляется в рамках стратегического конкурентного анализа на данных конкурентной разведки.

Как видно из схемы, большее количество показателей направлено на оценку внутренней сферы предприятия и холдинга. Это объясняется тем, что внешних партнеров предприятия интересуют показатели качества продукции и технологии, объёмы выпуска продукции, организация доставки продукции и т.д., а собственников предприятий холдинга – ещё и показатели прибыльности, ликвидности, затрат, оборачиваемости и структуры капитала. Главным достоинством предлагаемой индикативной СКСП является возможность реализации взаимосвязи между различными аспектами деятельности холдинга.

На основе вышесказанного можно сформировать логическую зависимость сфер СКСП в виде схемы процесса реализации стратегии холдинга, представленную на рис. 4. Как видно из схемы, это весьма обширный комплекс работ, динамику и уровень развития элементов которого можно оценить группами индикативных показателей как измерителей достижения цели.

На основе рассчитанных индексов необходимо осуществить интегральную оценку влияния каждой сферы индексов на конкурентоспособность холдинга в целом. Группа важности показателей влияет на значение значимости показателя в интегральной оценке по сферам деятельности СКСП: группа 1 имеет значимость (в формулах обозначена  $d_{ГВ}$ ) – 0,5, группа 2 имеет значимость – 0,3, группа 1 имеет значимость – 0,2. Данное соотношение было определено на основе экспертных оценок, выставленных руководителями металлургических предприятий. Расчёт показателя интегральной оценки осуществляется по формулам, представленным в табл. 2.

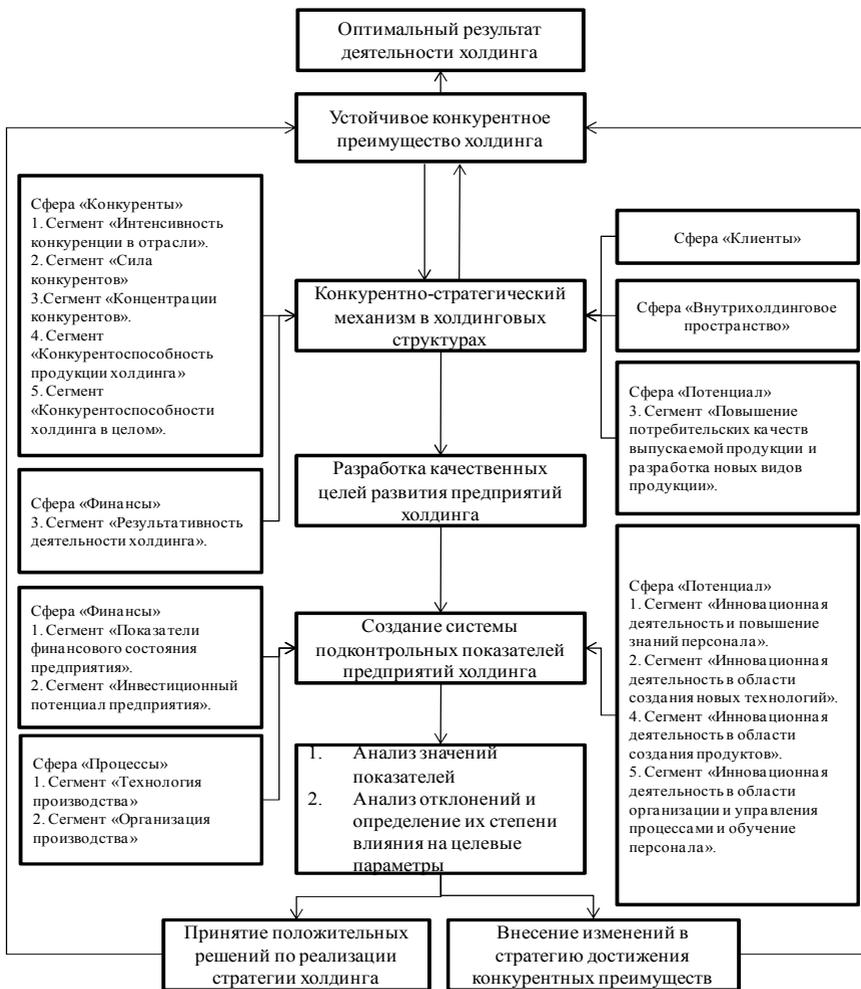


Рис. 4. Общая концепция взаимодействия СКСП

На рис. 5 представлены многоугольники конкурентоспособности предприятия холдинга, выполненные на основе расчётов интегральных показателей по каждой сфере СКСП. По каждому направлению для отображения уровня значений исследуемых факторов используется определённый масштаб измерений (в виде интегральной оценки по каждой сфере СКСП). Изображая на одном рисунке многоугольники конкурентоспособности для

разных предприятий холдинга, можно провести анализ уровня их конкурентоспособности по каждой сфере СКСП.

Таблица 2

Формулы для расчёта интегральной оценки по сферам СКСП

Сфера СПСП	Формула расчёта
1. Финансы	$I_{интегр}^{\Phi} = \sum_{i=1}^6 I_i^{\Phi} \cdot d_{ГВ}$
2. Процессы	$I_{интегр}^{ПП} = \sum_{i=1}^9 I_i^{ПП} \cdot d_{ГВ}$
3. Потенциал	$I_{интегр}^{\Pi} = \sum_{i=1}^9 I_i^{\Pi} \cdot d_{ГВ}$
4. Клиенты	$I_{интегр}^{КЛ} = \sum_{i=1}^6 I_i^{КЛ} \cdot d_{ГВ}$
5. Внутрихолдинговое пространство	$I_{интегр}^B = \sum_{i=1}^{16} I_i^B \cdot d_{ГВ}$
6. Конкуренты	$I_{интегр}^K = \sum_{i=1}^8 I_i^K \cdot d_{ГВ}$

По результатам расчёта можно сделать вывод о том, что наиболее конкурентоспособным является Выксунский металлургический завод. Именно по нему рассчитанные индексы практически по всем сферам превышают значения других предприятий. Качественные показатели разных сфер СКСП позволяют выявить причины отставания или превышения интегральной оценки одного предприятия по сравнению с другим.

Из моделей видно, что наиболее значимой сферой показателей СКСП являются сферы «Финансы» и «Внутрихолдинговое пространство». Проследив динамику изменения интегрального индекса каждой сферы по каждому предприятию, можно выявить проблемные и приоритетные области каждого предприятия.

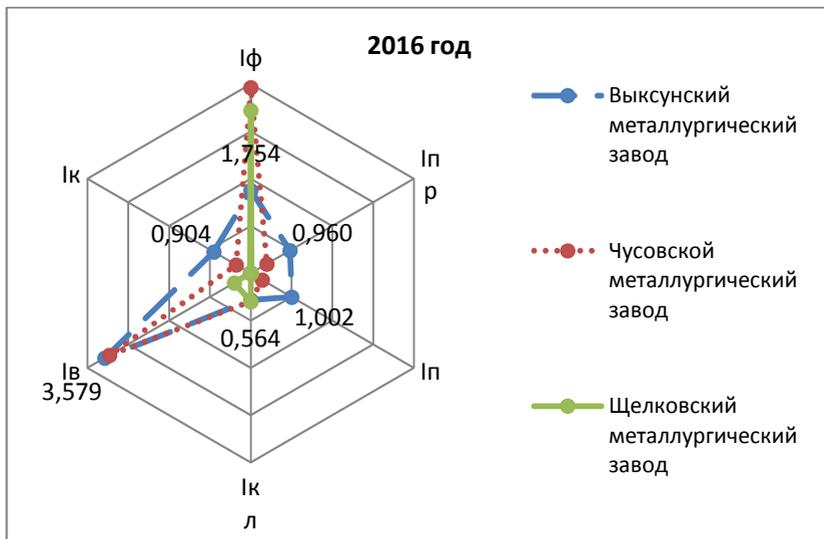


Рис.5. Многоугольник конкурентоспособности предприятий за 2016 г.

Для более детального анализа результатов можно построить многофакторные модели, отражающие значения показателей каждой сферы по предприятиям ОМК и Евразхолдинга за 2010-2015 года.

Применительно к каждой сфере СКСП можно проследить динамику изменения индексов, а также сравнить подобные индексы предприятий холдингов за один период между собой и выявить те, которые оказывают наибольшее влияние на формирование интегрального показателя сферы СКСП.

Таким образом, формирование СКСП для холдинга и расчёт их значений за последовательные периоды деятельности позволят выявить тенденции изменения достижения стратегии холдинга.

### Список использованных источников

1. Юрьева Л.В. Использование процессного управления для стандартизации управленческого учета в холдинговых структурах. – Вестник УрФУ. Серия: Экономика и управление. 2008. № 5. С. 4-9.
2. Юрьева Л.В. Методологическая основа стратегического управленческого учета в холдинговых структурах. – Вестник УрФУ. Серия: Экономика и управление. 2009. № 6. С. 46-54.
3. Юрьева Л.В. Оценка конкурентоспособности отдельных предприятий в металлургических холдингах на основе формирования конку-

рентно-стратегического механизма. – Экономический анализ: теория и практика. 2011. № 22. С. 29-43.

**Larisa Iurieva,**

doctor of Economic Sciences, Associate professor,  
professor of "Accounting, analysis and audit"  
Ural Federal University named after the first President of Russia B. Yeltsin  
e-mail: lv\_yurieva@mail.ru,  
Ekaterinburg, Russia

**SYSTEM COMPETITIVE BALANCED INDICATORS  
FOR MANAGEMENT ANALYSIS IN TERMS  
OF INNOVATION ECONOMY**

*Abstract:*

The features of the "new economy", revealed the direction of its impact on the industrial enterprises. The system of competitive balanced scorecard for management analysis in the innovation economy.

*Keywords:*

Balanced Scorecard, a management review, the new economy, management accounting, industry