

управления хозяйственной деятельностью в рамках продуманной системы действий по обеспечению выживаемости предприятия и избежанию кризисных ситуаций позволит предприятиям ракетно-космической отрасли не только повысить свою конкурентоспособность, но и добиться лидирующих позиций в этом направлении.

Библиографический список

1. Государственная программа «Создание в Российской Федерации технопарков в сфере высоких технологий» [Электронный ресурс] : распоряжение Правительства Российской Федерации от 10.03.2006 г. / Официальный сайт Правительства РФ. Режим доступа: <http://www.government.ru>. Загл. с экрана.

2. Вступительное слово на совещании по вопросам модернизации и технологического развития экономики 15 мая 2009 г. [Электронный ресурс] / Официальный сайт Президента РФ. Режим доступа : http://www.kremlin.ru/appears/2009/05/15/1701_type63378type82634_216352.shtml. Загл. с экрана.

3. Инновационная деятельность в России в 2007 году // Статистический бюллетень. 2008. № 10.

4. Ерыгина, Л. В. Контроллинг производственных затрат на предприятиях инновационного типа : монография / Л. В. Ерыгина, Г. И. Золотарева ; Сиб. гос. аэрокосмич. ун-т. Красноярск, 2007. С. 156.

5. Официальный сайт ОАО «Информационные спутниковые системы» имени академика М. Ф. Решетнева [Электронный ресурс] : Режим доступа: <http://www.iss-reshetnev.ru/>. Загл. с экрана.

G. I. Zolotareva, O. A. Gryaznova, S. V. Zaharova

INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ROCKET SPACE ENTERPRISES BRANCH IN MARKET CONDITIONS

The problem of innovative development of rocket space branch enterprises is considered in the paper. The authors formulate possible ways of their solutions.

Keywords: innovative development, rocket space branch enterprises.

УДК 658.011

Л. В. Ерыгина

КОНЦЕПЦИЯ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В МЕТОДОЛОГИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КОНТРОЛЛИНГА

Обоснован состав и содержание методологических принципов формирования сбалансированной системы контроллинговых показателей, базирующейся на общепринятых принципах сбалансированности, казуальности, учета человеческого капитала, каскадирования, а также предложенных специфических принципах.

Ключевые слова: контроллинг, сбалансированная система показателей, ракетно-космическая промышленность, инновационный потенциал.

Предприятия ракетно-космической промышленности (РКП), как и предприятия оборонно-промышленного комплекса (ОПК) в целом, десятилетиями существовали в «комфортных» условиях, осуществляя свою деятельность в рамках государственного оборонного заказа. Происходящие в настоящее время экономические реформы и вызванные ими процессы структурной перестройки экономики страны привели не только к сокращению государственного оборонного заказа, но и к необходимости коммерциализации имеющегося инновационного потенциала предприятий ОПК как в рамках конверсии, так и в результате диффузии инноваций в реальный сектор экономики. Возникающие по этой причине глобальные инициативы на предприятиях отрасли не вписываются в рамки осуществляемых на этих предприятиях концепций менеджмента. Существующее в настоящее вре-

мя функциональное разделение бизнес-процессов по направлениям (производство, снабжение, сбыт, технологические процессы и др.) в рамках выполнения государственного оборонного заказа становится неэффективным в условиях производства ориентированных на рынок продуктов. Функциональное разделение приводит к нарушению взаимодействия подразделений и медлительности при принятии решений. Сочетание высокого профессионализма, имеющего место при функциональном разделении бизнес-процессов, с оперативностью и качеством их осуществления возможно только при условии построения интегрированного бизнес-процесса. Интегрированный бизнес-процесс позволяет всем функциональным элементам системы управления обеспечить сокращение сроков выполнения заказа, повышение качества и снижение стоимости готовой продукции. Вместе с тем, реше-

ние этой задачи неразрывно связано с необходимостью внедрения информационных технологий в систему управления на предприятии. Данные технологии должны обеспечить учет интересов и предпочтений потребителей, их согласование с внутренними процессами на предприятии, которые, в свою очередь, предъявляют дополнительные требования к персоналу (количеству, квалификации и пр.). При этом основной целью деятельности любой коммерческой организации остается получение прибыли.

Для инновационно-ориентированных предприятий, к числу которых относятся и предприятия РКП, информационные технологии имеют еще большее значение. Происходящее в настоящее время сокращение сроков жизненных циклов инновационных продуктов заставляет предприятия РКП не только оперативно внедрять инновации, но и предвосхищать предпочтения и потребности клиентов, а зачастую, и прививать их. Решение этой задачи требует вовлечение в процесс создания стоимости всех сотрудников организации, чьи знания и информация могут внести вклад в финансовые результаты ее деятельности. Этому должна способствовать информационная прозрачность, раскрывающая перед персоналом глобальные цели организации и способствующая их доведению до каждого участника бизнес-процессов.

Традиционная система бухгалтерского учета является важнейшим источником формирования финансовой отчетности предприятия. Однако она не решает проблем эффективной оценки результатов его деятельности и, тем более, успешной реализации стратегии. Альтернативой бухгалтерскому учету является система управленческого учета, которая охватывает все важнейшие сферы деятельности предприятия, обеспечивая реализацию функций планирования и контроля его финансово-хозяйственной деятельности. Таким образом, контроллинг выступает важнейшим элементом системы управления предприятием в условиях возрастающей конкуренции, неопределенности факторов внешней и внутренней среды, а также постоянного обновления продукции. Однако даже достаточно полная система контроллинговых показателей может оказаться недостаточно эффективной.

На протяжении индустриального века, с 1850 по 1975 гг., основные конкурентные преимущества для организаций составляли технологии, заключенные в материальных активах, и эффект от масштабов производства. В качестве основных критериев для определения эффективности деятельности компании выступали финансовые показатели, такие как рентабельность привлеченного капитала (ROCE – Return on Capital Employed), рентабельность активов (ROA – Return on Assets) и рентабельность продукции (CRR – Cost to Revenue rate) [1]. С помощью данных коэффициентов менеджеры определяли наиболее эффективные направления деятельности и осуществляли перераспределение внутренних ресурсов с целью увеличения финансовых результатов и повышения ценности бизнеса. П. Р. Нивен написал в своей книге: «В этом нет ничего удивительного, так как финансовые параметры идеально подходили для машинного характера корпоративных организаций и управленческой философии того времени. В конкуренции господствовал эффект масштаба, а

финансовые показатели представляли собой критерии успеха» [2].

С течением времени финансовые показатели деятельности изменились, на первый план вышла концепция добавленной экономической стоимости (ДЭС). По этой концепции фирма создает стоимость для своих акционеров только тогда, когда ее прибыль превышает стоимость капитала [2]. Но если стоимость капитала, вкладываемого в новые инвестиции, достаточно высока, то, используя ДЭС в качестве критерия, можно показать, что несмотря на увеличение прибыли фирма может уменьшать стоимость акций. Таким образом, разработанные финансовые показатели успешно использовались предприятиями длительный период времени. Однако изменяющиеся экономические условия поставили под сомнение полноту получаемой информации при использовании только финансовых показателей. Исследователи, критикуя систему финансовых показателей (СФП), отмечали следующее:

1. Система финансовых показателей не учитывает текущих условий деловой среды. Современные мероприятия по созданию стоимости в организации заключаются в идеях людей, работающих в разных отделах фирмы, в отношениях с клиентами и поставщиками, в базах данных, содержащих основную информацию, а также в культуре новаторства и высокого качества. Традиционные финансовые показатели разрабатывались для сравнения с результатами предыдущих периодов. Эти параметры не могут стать индикаторами возникающих проблем или возможностей в области отношений с клиентами, качества или работы трудового коллектива.

2. Система финансовых показателей обеспечивает анализ прошлых результатов деятельности и событий в экономической организации, однако этот финансовый обзор не может предсказать будущее. Финансовые результаты в одном месяце, квартале или даже году не дают никакого представления о будущих финансовых результатах.

3. При использовании СФП финансовая отчетность обычно составляется по функциональным областям. Этот подход не учитывает специфику современной организации, в которой работа по своему характеру многофункциональна. Сегодня в состав рабочих групп, решающих актуальные проблемы и создающих стоимость неизвестными ранее способами, входят представители многих функциональных областей. Традиционные системы финансовой оценки не способны вычислить истинную ценность или затраты этих отношений.

4. Мероприятия по повышению эффективности деятельности предприятий предусматривают жесткие меры по сокращению затрат, что может очень благотворно повлиять на краткосрочную финансовую отчетность организации. Однако эти усилия часто затрагивают долгосрочные, создающие стоимость виды деятельности предприятия, такие как исследования и разработки, создание дочерних предприятий и управление отношениями с клиентами. Эта ориентация на краткосрочную прибыль за счет создания долгосрочной стоимости может привести к нерациональному использованию ресурсов.

5. Системы финансовых показателей не подходят для многих уровней управления предприятием. При сведе-

нии финансовой отчетности по предприятию в целом, происходит отсечение некоторых характеристик, полученных на предыдущих уровнях управления. Информация на все более высоком уровне становится почти неузнаваемой и бесполезной для большинства руководителей и работников в ходе принятия решений. Для того чтобы действовать, работникам всех уровней организации нужны данные о результатах деятельности. Эта информация должна поступать с учетом требований их повседневной работы.

Но несмотря на указанные недостатки системы финансовых показателей, многие исследователи отмечают, что финансовая отчетность остается важным инструментом для предприятий, так как именно она, в конечном итоге, определяет, приводят ли мероприятия по повышению удовлетворенности клиентов и качества, обеспечению своевременной доставки и осуществлению инноваций к улучшению финансовых результатов и созданию богатства для акционеров. Как утверждает П. Р. Нивен, следует найти метод, позволяющий уравновесить, сбалансировать точность и целостность финансовых показателей факторами, от которых зависят будущие финансовые результаты деятельности предприятия [2].

Сегодня конкурентные преимущества предприятий РКП реализуются не столько за счет эффективного финансового менеджмента и инвестиций в физические активы, сколько способностью предприятий мобилизовать и использовать свои нематериальные активы. Для предприятий РКП, обладающих значительной величиной интеллектуального капитала и нематериальных активов в целом, стратегия инновационного развития становится как никогда важной. Именно поэтому построение организации, ориентированной на покупателя, и построение бизнеса, ориентированного на инновационную стратегию, являются одними из основных задач, которые ставят перед собой предприятия РКП. Инструментом, позволяющим экономической организации достичь этих целей, является BSC (Balanced Scorecard) – система, объединяющая как традиционные финансовые показатели (система оценки, направленная в прошлое – «feedback system»), так и нефинансовые, направленные в будущее (так называемая «feedforward system»).

Следует отметить, что сама идея BSC не нова, она возникла на почве разнообразных систем показателей, таких как традиционная финансовая модель, основанная на модели показателей «рентабельность капитала» (ROI), предложенная Дюпоном в начале XX столетия, Baldrige criteria Award и др., но в отличие от них, BSC дает возможность проследить выполнение корпоративных целей на оперативном уровне, делая, таким образом, элементы стратегии по основным направлениям деятельности компании измеримыми, отслеживаемыми по результатам деятельности, а не просто декларируемыми миссией и видением компании. Кроме того, как отмечают современные исследователи, следует подчеркнуть важность акцента системы на нефинансовых показателях, поскольку в период бурного информационного и технологического развития фокусировка исключительно на финансовых показателях не обеспечивает роста будущей экономической ценности организации [1].

В то время как большинство систем оценки эффективности базируются на годовом бюджете и оперативном плане компании и ориентированы на краткосрочные периоды и тактику предприятия, а не на стратегию, BSC переводит миссию и общую стратегию компании в систему четко поставленных целей и задач, а также показателей, определяющих степень достижения этих задач в рамках четырех основных проекций – финансов, маркетинга, внутренних бизнес-процессов, обучения и роста.

Отличительной особенностью является то, что в центре сбалансированной системы показателей находятся не финансовые данные, как во многих организациях, а видение будущего и стратегия. Сбалансированная система показателей (ССП) дает возможность организации превратить свое видение будущего и стратегию в действия, предоставляя новую концептуальную базу, поясняющую стратегию организации посредством выбранных целей и показателей.

Принимая во внимание то, что концепция сбалансированной системы показателей встраивается в концепцию контроллинга инновационной деятельности предприятий РКП, выступая одним из его инструментов, следует определиться с принципами построения СПП. В связи с необходимостью учета особенностей осуществления инновационной деятельности и процессов реструктуризации, отражающих специфику развития предприятий РКП, возникает необходимость как пересмотра содержания отдельных принципов, так и введение дополнительных принципов. В частности, в литературе исследователями упоминаются четыре общих принципа: сбалансированность, казуальность, учет человеческого капитала и каскадирование. На взгляд авторов, при создании СПП для предприятий РКП их необходимо дополнить следующими принципами: учета синергии, принципом интеграции СПП в управленческий анализ, принципом маржинальности, согласованности сбалансированной системы с существующими системами учета, принципом дифференциации показателей по инициативам, принципом сбалансированности инициатив на основе построения портфеля, принципом учета стадийности инновационного процесса, принципом обоснованности норм и допустимых границ.

Принцип сбалансированности. Выступает на первое место и является основополагающим при построении сбалансированной системы показателей. Причем сбалансированность следует понимать шире, чем количественное соответствие (равновесие) взаимосвязанных показателей деятельности (процесса). Это баланс между финансовыми и нефинансовыми индикаторами успеха, между внутренними и внешними компонентами организации, между запаздывающими и опережающими индикаторами [2]. Об этом достаточно подробно пишут многие исследователи.

Принцип казуальности, учета причинно-следственных взаимосвязей. Следующий важный принцип, который используется при построении сбалансированной системы показателей. Он вытекает из принципа сбалансированности и дополняет его. Любая стратегия, которую предприятие претворяет в жизнь, представляет собой гипотезу о том, как достичь успеха. Для того чтобы

быть содержательными и описать ее, показатели должны быть взаимосвязаны. Как уже упоминалось выше, с помощью только финансовых показателей невозможно описать картину будущего, в инновационный век на первый план выступают нефинансовые индикаторы, которые через сложные взаимосвязи оказывают влияние на финансовый результат деятельности предприятия. Учитывая инновационный характер развития предприятий РКП и роль нематериальных активов в создании стоимости, необходимо четко увязывать цели развития и показатели через систему причинно-следственных отношений: от факторов деятельности в составляющей обучения и развития до улучшенных финансовых результатов в финансовой составляющей. Каждый параметр, включенный в ССП, должен быть элементом цепи причинно-следственных связей, посредством которой может быть получена информация о стратегии (например, связь между повышением квалификации менеджеров по продажам и увеличением прибыли может быть установлена такой последовательностью гипотез: если увеличить число занятий по продуктам, то менеджеры отдела продаж станут более осведомленными относительно ассортимента товаров, которые они могут продать; если они станут более осведомленными, то объем продаж возрастет; если объем продаж возрастет, то и прибыль увеличится).

Основная задача, решаемая с помощью принципа причинно-следственных связей – это выделение или отбор лишь тех показателей, которые отражают истинную сущность выбранной стратегии предприятия. При этом правильно составленные причинно-следственные связи описывают предприятие посредством оценки. Специалисты отмечают, что использование нефинансовых показателей делает более точными финансовые прогнозы. Таким образом, причинно-следственные связи составляют основу прогноза.

Принцип каскадирования. При построении системы сбалансированных показателей исследователи выделяют такой принцип, как каскадирование (или принцип каскада) [2; 3]. Каскадирование системы показателей означает ознакомление с ней всех работников предприятия и предоставление им возможности продемонстрировать, какой вклад их повседневная деятельность вносит в реализацию стратегии. Все подразделения предприятия определяют свои механизмы создания стоимости путем разработки своей системы показателей, связанных с корпоративными целями более высокого уровня. Здесь реализуется возможность экономической организации провести каскадирование полностью до конкретных работников, причем работники должны создавать свои личные сбалансированные системы показателей, определяющие их вклад в работу своего отдела, которая направлена на достижение общих целей. Примечательно, что при этом принцип каскадирования не смешивается с принципом участия. Эти два принципа неразрывно связаны друг с другом. Каскадирование системы показателей реализуется через две составляющие: интеграцию и координацию. Применение же принципа участия позволяет сосредоточить внимание всех работников на факторах будущей экономической стоимости и на том, какие необходимы решения и действия для достижения планируемых результатов.

Принцип учета человеческого капитала. В ходе исследования было доказано, что предприятия ракетно-космической промышленности обладают инновационным типом развития. Продуктом их деятельности является инноватика, основанная на использовании знаний и умений работников предприятия. Создаваемая ими стоимость зависит не от рационального использования материальных активов, а от извлечения, управления и умелого применения знаний работников. Таким образом, принцип учета человеческого капитала обосновывает необходимость деления показателей, применяемых в ССП, на финансовые и нефинансовые и достижения между ними баланса, с одной стороны. С другой стороны, он является важным при оценке влияния нематериальных активов на стоимость бизнеса, и, соответственно необходим его учет при построении причинно-следственных связей.

Принцип дифференциации показателей по инициативам. В литературе предлагается выстраивание определенного генезиса между запаздывающими и опережающими индикаторами. Это справедливо до определенных границ, потому что влияние фактора возникает вследствие реализации определенных инициатив (программ, планов, мероприятий). В свою очередь, инициативы характеризуют другие факторы, часто более низкого уровня, в иерархии системы принятия управленческих решений. Эти факторы, как правило, принадлежат не к одной, а к нескольким сферам (финансам, маркетингу, внутренним бизнес-процессам, обучению и росту), а инициатива, таким образом, является интегральным бизнес-процессом. Следовательно, *принцип сбалансированности показателей* по различным сферам должен быть также реализован в рамках отдельной инициативы, так как необходимо оценить эффективность этой инициативы с точки зрения ее вклада в достижение стратегической цели. Поскольку осуществление инициатив происходит в условиях ограниченности ресурсов, то возникает проблема их распределения между возможными альтернативами. Таким образом, необходимо ввести дополнительный *принцип согласованности* (сбалансированности) между инициативами. При этом надо иметь ввиду учет эффекта синергии (структурные изменения внутри организации могут приводить к возникновению синергетического эффекта). Это должно быть учтено при уточнении содержания принципа сбалансированности.

Принцип учета синергии. Выделение различных инициатив при реализации поставленных стратегических целей предприятия приводит к необходимости учета их взаимного влияния путем оценки синергетического эффекта. Таким образом, установление баланса между инициативами требует оценки и учета влияния синергетического эффекта. При этом необходимо помнить, что учет взаимного влияния выделяемых инициатив приводит к усложнению причинно-следственных связей, что не может не отражаться в сбалансированной системе показателей. Следовательно, учет принципа синергии находит свою реализацию и в принципе сбалансированности, и в принципе казуальности.

Принцип маржинальности. Выделение маржинального инновационного развития в особый тип развития

предприятий РКП позволило сделать вывод о том, что анализ выдвигаемых альтернативных гипотез должен основываться на анализе предельных оценок. Учитывая влияние фактора на показатели, необходимо рассчитывать при этом предельные изменения показателей. Принятие управленческого решения должно базироваться на сравнении предельного (приростного) значения показателя со средним значением его до начала изменений. Все эти рассуждения потребовали введения принципа маржинальности при построении ССП.

Соблюдение принципов казуальности и интеграции сбалансированной системы показателей в концепцию контроллинга приводит к необходимости введения *принципа обоснованности норм и допустимых границ*. Принцип казуальности позволяет установить не только взаимосвязь между запаздывающими и опережающими индикаторами на основе выдвинутых гипотез, но и оценить влияние одного фактора на другой с целью оценки не только их значимости, но и установления нормативов, выступающих в качестве ожидаемых результатов. Таким образом, мы по-новому рассматриваем проблему необходимости обеспечения баланса между опережающими и запаздывающими индикаторами, поскольку предлагаем ввести не только прямую, но и обратную связь между ними, выражающуюся в оценке предельных изменений, вызванных влиянием опережающих показателей. Это также должно быть учтено при построении причинно-следственных связей. Принцип обоснованности норм и допустимых границ имеет прямую связь с принципами сбалансированности инициатив и учета синергии, так как только решение портфельной задачи и учет эффекта синергии позволяет решить задачу распределения ограниченных ресурсов (т. е. установить соответствующие нормативы распределения) для достижения выдвинутых стратегических целей.

Принцип согласованности ССП с существующими системами учета. Одной из проблем внедрения ССП является большая размерность существующих систем показателей, а также сложность их оценки на основе существующих систем учета. В связи с этим предлагается ввести принцип согласованности ССП и существующих систем учета. Его использование позволит на основе выделения наиболее существенных факторов снизить размерность ССП, определить направление совершенствования системы учета и тем самым достичь сбалансированности между ними.

Принцип учета стадийности. Отличительной особенностью инновационного процесса является его многостадийность. В частности, в литературе выделяют такие стадии, как достижения фундаментальной науки, прикладные исследования, опытно-конструкторские разработки (ОКР), первичное освоение (внедрение), широкое внедрение (собственно распространение инновации), использование технологии, устаревание инновации. Причем состав стадий может меняться, и характер экономических отношений на выделенных стадиях является принципиально различным. Следует отметить, что состав стадий для различных типов инновационных процессов также различен. Исследуемый в работе маржинальный тип инновационного развития предусматривает, в частности,

отсутствие стадии фундаментальных исследований и обязательную коммерциализацию новшеств. В связи с этим управление инновационным развитием должно исходить из необходимости обеспечения определенного баланса между стадиями НИР и ОКР, с одной стороны, и ОП и ПП, с другой. Именно это условие позволяет нам экономически обосновать нормативы расходов на стадиях НИР и ОКР, определяемых исходя из масштабов и рентабельности осуществления инновационной деятельности. Таким образом, возникает необходимость установления в ССП еще одного баланса. Взаимодействие рассмотренных принципов можно изобразить в виде схемы (рис. 1).

Все вышеперечисленное позволяет расширить содержание определяющего принципа построения ССП – принципа сбалансированности. Так, наряду с оговоренными элементами, между которыми должен быть достигнут баланс, необходимо также ввести баланс между инициативами, системами учета, стадиями инновационного процесса. По сути, необходимо привести в состояние сбалансированности все показатели четырех составляющих ССП, стратегический и оперативный уровни управления, показатели и инициативы, цели и финансовый результат. И даже между отдельными инициативами должна быть соблюдена сбалансированность: в условиях ограниченности ресурсов должен быть баланс между инициативами для успешного достижения стратегической цели. Учитывая особенности функционирования предприятий РКП, сбалансированность должна быть соблюдена и для стадий инновационного процесса. Это особенно важно для конверсионных инновационных программ развития предприятий РКП, поскольку чаще всего используется произведенная инновация в области военно-технических разработок. В данном случае речь идет об инновации, которая уже не нуждается в стадии фундаментальных исследований и, может быть, даже в стадии опытно-конструкторских разработок, но все последующие стадии инновационного процесса должны быть.

Следует отметить, что инновационный потенциал предприятия представляет собой совокупность возможностей (ресурсов, резервов, нематериальных активов и др.), используемых в настоящее время, и предельных возможностей, зависящих от величины будущих доходов, характер изменения которых определяется уровнем и динамикой физического и морального износа, а также конъюнктурой рынка товаров и услуг. Такое понимание инновационного потенциала предприятия позволяет выделить три его основные компоненты (достигнутый потенциал, предельные авансированные возможности и утраченные возможности), имеющие различную природу, характер изменения и способы оценки. И вот тут необходимо соблюсти баланс между имеющимся достигнутым инновационным потенциалом предприятия РКП и приростом потенциала, а точнее авансированными возможностями для коммерциализации осуществляемой инновации в конверсионном производстве. Иными словами, трехкомпонентная структура инновационного потенциала предприятий РКП должна быть сбалансирована как в части баланса между имеющимся потенциалом и авансированными возможностями (т. е. приростным потенциалом), так и в части уравнивания третьей компоненты и первых двух.

С точки зрения принципов сбалансированности и казуальности, структура сбалансированной системы показателей выглядит следующим образом (рис. 2).

Установленные стратегические цели предприятия сопровождаются соответствующими инициативами (программами развития, бизнес-планами, мероприятиями), планирование и контроль за которыми происходит с помощью сбалансированных показателей, которые напрямую связаны с основными финансовыми показателями предприятия в целом. Именно на основе полученных плановых финансовых показателей принимается то или иное управленческое решение. Одновременно с этим, показатели, определенные по инициативам, конкретизируются по соответствующим бизнес-процессам. Выделение уровней управления для определенных бизнес-процессов позволяет выявить наиболее существенные (релевантные) показатели для отдельных уровней управления по отдельным бизнес-процессам. В результате, выделенные показатели собираются в консолидированную отчетность корпорации. Консолидированная отчетность, в конечном итоге, формирует информацию о финансовом результате предприятия или корпорации в целом.

Таким образом, финансовые показатели в создающейся сбалансированной системе показателей играют ключевую роль, являясь точкой опоры в балансирующей системе контроллинговых показателей.

Основной причиной расширения толкования общих принципов построения ССП является необходимость учета дополнительных принципов, но само по себе расширенное толкование основных принципов влечет за собой уточнение других принципов. Таким образом, предлагаемые принципы построения ССП находятся в определенной причинно-следственной взаимосвязи и, тем самым, определяют методологию построения ССП, являющуюся составной частью методологии контроллинга инновационной деятельности предприятия.

Библиографический список

1. Дубовик, А. Ю. Разработка и внедрение панели ключевых индикаторов деятельности компаний как элемента системы сбалансированных показателей (на примере украинских и немецких предприятий) / А. Ю. Дубовик [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.cfin.ru/>



Рис. 1. Схема взаимосвязи принципов построения ССП на предприятиях ракетно-космической промышленности

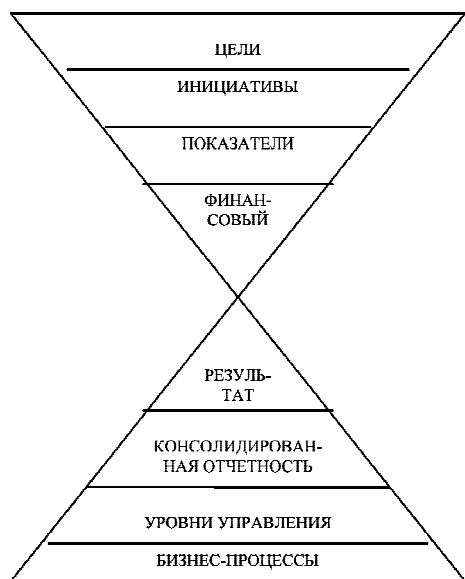


Рис. 2. Структура сбалансированной системы показателей

management/practice/supremum2003/05.shtml. Загл. с экрана.

2. Нивен, П. Р. Сбалансированная система показателей: шаг за шагом: максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов : пер. с англ. / П. Р. Нивен. Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2004.

3. Володина, Н. Разработка системы сбалансированных показателей: достижение сбалансированности и факторы успеха / Н. Володина [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.scorecard.ru. Загл. с экрана.

L. V. Erygina

BALANCED SCORECARD CONCEPT IN STRATEGIC CONTROLLING METHODOLOGY

The structure and the matter of the methodological principles to form the balanced controlling indicator system based on the standard principles equilibrium, causality, the human resource enumeration and cascading as well as the suggested specific principles are proved in the article.

Keywords: controlling, balanced system of indexes, space rocket industry, innovation potential.

УДК 339.137

О. В. Пацук

СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ РЕГИОНОВ МИРА

Экономика развитых стран в настоящее время характеризуется научно-техническим прогрессом, глобализацией хозяйственных связей, мощным экономическим потенциалом, в связи с чем государства в условиях мировой конкуренции активно ищут рынки сбыта своих товаров и услуг. Переход к рыночной экономике во многих странах привел к возникновению регионального неравенства, для устранения которого требуются адекватные социальные и экономические программы развития. Однако в настоящее время цели, эффективные критерии оценки и механизмы реализации региональной политики пока еще окончательно не сформированы, из-за чего наблюдается большое разнообразие в подходах и противоречивые тенденции развития территорий.

Ключевые слова: социально-экономическое развитие территорий, региональная политика.

Экономическое развитие многих стран и регионов в настоящее время сопровождается изменением структуры общественного производства. Так, на смену индустриальному обществу постепенно приходит постиндустриальное, где большая часть занятых работает в нематериальном секторе, а меньшая часть – в промышленности и сельском хозяйстве. В этих условиях потребление индивидуализируется, и происходит так называемая демассификация производства, при этом основными факторами производства становятся информационные ре-

сурсы. Добавленная стоимость создается в основном в нематериальной сфере, в которой преобладающим типом работника становится творческая личность, приверженная своему делу и стремящаяся привнести в свою работу новые элементы. Все виды деятельности становятся наукоемкими, абсорбируя поток управленческих, финансовых и коммерческих инноваций. Наличие прогрессивной технологии и квалификационные характеристики работников становятся важнее низких затрат на рабочую силу и других факторов конкурентоспособности.