

ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ЛЕСОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА РЕГИОНОВ ПРИВОЛЖСКОГО ФЕДЕРАЛЬНОГО ОКРУГА

О.А. Голубцова,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Состояние лесного хозяйства

По состоянию на 1 января 2004 г., общая площадь земель лесного фонда Приволжского федерального округа (ПФО) составила 35,2 млн. га, в том числе земель, покрытых лесом, - 32,4 млн. га, лесистость ПФО составляет 31,2%, общий запас древесины на корню - 4,8 млрд. кубометров, в том числе эксплуатационный запас - около 2 млрд. На каждого жителя ПФО в среднем приходилось 1,2 га лесных площадей.

Для анализа имеющихся в регионах ПФО лесных ресурсов был применен метод кластерного анализа с использованием следующих относительных показателей:

- доля региона в составе лесных площадей ПФО;
- лесистость региона;
- доля в запасе ПФО древесины на корню;
- доля в запасе древесины, возможной для эксплуатации;
- количество гектаров леса на одного жителя региона.

В результате выделено четыре кластера. При этом кластер 2 соответствует I группе регионов (многолесные, с лесистостью свыше 60%), кластер 4 - II группе (среднелесистые, с лесистостью от 39 до 60%), кластер 1 - III группе (среднелесистые, с лесистостью от 18 до 32%), кластер 3 - IV группе (малолесные с лесистостью менее 13%).

В I группу вошли многолесные Кировская и Пермская области. Лесистость этих регионов - более 60%, площадь земель, покрытых лесом, составляет 7,6 и 8,7 млн. га соответственно. Больше всего лесных ресурсов на душу населения приходится в Кировской области - 5,3 га, в Пермской области - 3,3 га.

По качественному составу леса этих регионов состоят на 59,7% из хвойных пород, на 40,2% - из мягколиственных, на 0,1% - из твердолиственных.

По возрастному составу они содержат 9,0% молодняков, 31,0% средневозрастных, 16,6% приспевающих и 43,4% спелых и перестойных лесов.

В совокупности в Кировской и Пермской областях сосредоточена почти половина (49,3%) земель лесного фонда и запаса древесины ПФО (49,6%). Причем Кировская область обладает более чем половиной (52%) эксплуатационного запаса древесины. В Пермской области эта доля значительно меньше (18,7%). Таким образом, в регионах второго кластера сосредоточено 70,7% запаса древесины, возможной для эксплуатации.

Регионы ПФО, составляющие II группу (Республика Башкортостан, Нижегородская область, Удмуртская Республика, Республика Марий Эл), имеют лесистость от 39,2% в Республике Башкортостан до 55,4% в Республике Марий Эл. Общая площадь земель лесного фонда составляет 11,7 млн. га. Количество лесов на одного жителя варьируется от 0,9 га в Нижегородской области до 1,6 га в Республике Марий Эл.

Более 50% ценных хвойных пород имеют в своем составе леса Нижегородской области и Удмуртской Республики. В целом по четвертому кластеру породный состав лесов выглядит следующим образом: хвойных пород - 40,0%, твердолиственных - 4,2, мягколиственных - 55,8%.

По возрастному составу регионы II группы содержат 11,6% молодняков, 35,0% средневозрастных, 19,4% приспевающих и 34,0% спелых и перестойных древостоев. В совокупности им принадлежит 33,2% земель лесного фонда ПФО, доля в запасах древесины по округу составляет 33,7%, в том числе эксплуатационный запас - 22,3% от общего эксплуатационного запаса древесины в ПФО.

Пять регионов, составляющих III группу (Республика Мордовия, Республика Татарстан, Ульяновская область, Пензенская область, Чувашская Республика), имеют 12,2% земель лесного фонда ПФО (4,3 млн. га). Лесистость этих регионов возрастает от 18,3% в Республике Татарстан до 32% в Чувашской Республике. На одного жителя регионов III группы приходится менее 1 га леса: от 0,33 га в Республике Татарстан до 0,77 га в Республике Мордовия.

Хвойные породы в лесах этих регионов составляют 36,1%, твердолиственные - 13,8, мягколиственные - 50,2%.

По возрастному составу леса содержат 16,3% молодняков, 46,0% средневозрастных, 19,8% приспевающих и 17,9% спелых и перестойных древостоев.

Регионам III группы принадлежит 12,4% запаса древесины ПФО и всего 5,7% древесины, возможной для эксплуатации.

IV группу составили безлесные Оренбургская, Самарская и Саратовская области, где ресурсосбережение жизненно необходимо. Им принадлежат оставшиеся 5,3% земель лесного фонда (1,8 млн. га). На одного жителя здесь приходится от 0,20 га в Саратовской области до 0,28 га в Оренбургской.

Породный состав лесов следующий: хвойные породы составляют 16,0%, твердолиственные - 35,1, мягколиственные - 48,9%. Из общего запаса 8,4% составляют молодня-

ки, 45,5% - средневозрастные, 18,3% - приспевающие, 27,8% - спелые и перестойные древостои.

Доля регионов IV группы в общем запасе древесины ПФО составляет 4,3%. Эксплуатационный запас имеется лишь в Самарской области и составляет 1,3% от эксплуатационного запаса округа.

На следующем этапе была проведена *оценка лесохозяйственной деятельности регионов ПФО* с использованием следующих расчетных показателей:

- заготовка древесины с 1 га лесопокрытой площади (интенсивность лесопользования);
- соотношение заготовок и запасов (коэффициент использования расчетной лесосеки);
- лесовосстановление на 1 тыс. га земель лесного фонда;
- ввод молодняка в категорию ценных пород на 1 тыс. га лесопокрытой площади;
- защита лесов от вредителей и болезней на 1 тыс. га лесопокрытой площади;
- погибло лесных насаждений на 1 тыс. га лесопокрытой площади.

Метод кластеризации по данному блоку показателей распределил регионы ПФО на три класса:

1-й класс: Чувашская Республика, Республика Татарстан, Ульяновская область, Саратовская область;

2-й класс: Удмуртская Республика, Республика Марий Эл, Пензенская область, Пермская область, Кировская область;

3-й класс: Нижегородская область, Республика Мордовия, Республика Башкортостан, Самарская область, Оренбургская область.

Наиболее высокие результаты оказались у регионов, вошедших в *1-й класс*. Коэффициент использования расчетной лесосеки самый высокий в ПФО у Чувашской Республики - 72%, самый низкий - у Республики Башкортостан - 15,8%.

Ульяновская область занимает первое место в ПФО по интенсивности лесопользования. Если в развитых странах она составляет 2-2,5 кубометра с 1 га, то в Ульяновской области - 0,90, в Чувашской Республике - 0,69, в Республике Татарстан и Саратовской области - 0,40 и 0,45 кубометра с 1 га соответственно.

Показатели воспроизводства лесов в этих регионах были достаточно высокие. Особой стабильностью отличается Республика Татарстан, которая по интенсивности лесопользования хоть и занимала 10-е место в ПФО, но имела относительно высокие показатели лесовосстановления и лесозащиты.

Норматив МПР РФ по лесовосстановлению в Республике Татарстан выполнен на 81,2%. На 91% эта деятельность финансировалась из регионального бюджета. Бюджетное финансирование на 1 га земель лесного фонда в Республике Татарстан было самым высоким в ПФО (почти 132 руб./га), что в 1,6 раза больше, чем в Саратовской области, в 2 раза больше, чем в Ульяновской области, и в 2,8 раза больше, чем в Чувашской Республике (в 10 раз больше, чем в Кировской области, где этот показатель ми-

нимальный в округе). Лесное хозяйство Республики Татарстан в 2003 г. привлекло самый большой в округе объем инвестиций в основные фонды (32,5 млн. рублей) из различных источников (в расчете на 1000 га земель лесного фонда - 29,2 тыс. рублей). Выпуск товаров и услуг по всем видам деятельности в данной отрасли составил 16,7% от выпуска ПФО (выше только у Нижегородской области - 18,3%).

Из малолесных регионов в 1-м классе по праву оказалась Саратовская область. Она имела самые высокие в ПФО показатели лесовосстановления и заготовки семян. На воспроизводство лесов здесь израсходовано 80% средств, требующихся по нормативу, из них 66% - из регионального бюджета. Темп роста инвестиций в основной капитал к 2002 г. - 134,3%, доля бюджетных средств в общей сумме инвестиций составила 74%.

Из *2-го класса* ближе всех к регионам первой группы Удмуртская Республика и Республика Марий Эл. Удмуртская Республика имеет интенсивность лесопользования 0,67 кубометра с 1 га. Расчетная лесосека здесь используется на 49% (в Республике Марий Эл - на 55,7%), по лесовосстановлению они на четвертом и пятом местах в ПФО соответственно. Невысокие показатели защиты лесов и гибели лесных насаждений определили их место во 2-м классе. Следует отметить, что Удмуртская Республика имела высокий темп роста инвестиций в основной капитал (160% к 2002 г.) и самую высокую из всех регионов ПФО долю собственных средств в общем объеме инвестиций (97,2%). В Республике Марий Эл инвестиции составили 87% от уровня 2002 г., а доля собственных средств в инвестициях - 69,3%.

В Пензенской области интенсивность лесопользования составила 0,49 кубометра с 1 га, использование лесосеки - 35%. Низкий уровень этих показателей и большой процент гибели лесных насаждений в 2003 г. определили ее место во 2-м классе. Затраты лесного хозяйства в Пензенской области на 50% финансировались из бюджета, наблюдался высокий темп роста инвестиций (162% к 2002 г.). В то же время Пензенская область - вторая в ПФО после Республики Татарстан по количеству бюджетных средств, выделяемых на 1 га земель лесного фонда.

Интенсивность лесопользования в Кировской и Пермской областях - 0,86 кубометра с 1 га (второе место) и 0,57 кубометра с 1 га (пятое место), коэффициент использования расчетной лесосеки - 49 и 41% соответственно.

Абсолютные показатели воспроизводства лесов в Кировской и Пермской областях в несколько раз выше, чем в других регионах. Только этим регионам в ПФО выделяются средства из федерального бюджета на воспроизводство лесов. Норматив МПР РФ выполнен в Кировской области на 135%, в Пермской - на 113%. В 2003 г. фактические расходы на воспроизводство лесов в Кировской области составили 125,3 млн. рублей, в Пермской - 137,5 млн. рублей.

Однако в расчете на 1 га необъятных лесных площадей показатели лесовосстановления получились весьма посредственными, заготовки семян и защита лесов от вредителей и болезней - самыми низкими в ПФО, что и опреде-

лило принадлежность Кировской и Пермской областей ко 2-му классу.

Инвестиции в основной капитал в Кировской области составили 9,2 млн. рублей, с самым высоким в ПФО темпом роста к уровню 2002 г. (217,8%). Основной источник инвестиций - собственные средства (93%). В Пермской области инвестиции составили 4,1 млн. рублей (74% к уровню 2002 г.), собственные средства в общем объеме инвестиций - 81%.

Бюджетные затраты на 1 га земель лесного фонда в Кировской области составили 13 рублей, в Пермской - 15 рублей (самые низкие в ПФО).

Регионы, вошедшие в **3-й класс**, отличаются от регионов 1-го и 2-го классов низким уровнем всех основных показателей.

Из регионов этого класса только Нижегородская область имела более высокие показатели лесовоспроизводства и коэффициент использования расчетной лесосеки (38,8%). На воспроизводство лесов в регионе израсходовано 61,6% средств, требующихся по нормативу МПР РФ, из них 83% составили бюджетные средства. Финансирование всех затрат лесного хозяйства из бюджета составило 41%. Нижегородская область имела высокий темп роста инвестиций в основной капитал (138% к уровню 2002 г.). Следует отметить, что по общему объему инвестиций в лесное хозяйство она занимает второе место после Республики Татарстан (20,1 млн. рублей). Среди источников инвестиций 46,3% составили собственные средства и 42,6% - бюджетные.

Республика Башкортостан имела самый низкий в ПФО коэффициент использования расчетной лесосеки - 15,8%, очень низкую интенсивность лесопользования - 0,34 кубометра с 1 га, посредственные показатели лесовоспроизводства. В то же время норматив МПР РФ выполнен на 85,6%. Доля бюджетных средств на воспроизводство лесов составила 44,5%, бюджетное финансирование всех затрат лесного хозяйства - 66,7%.

В Республике Башкортостан (как и в Республике Татарстан) финансирование лесного хозяйства ведется из регионального бюджета и за счет собственных средств. В общем объеме инвестиций собственные средства составили 73%.

Самарская область имеет самую низкую в ПФО интенсивность лесопользования - 0,15 кубометра с 1 га. Третья часть лесообразующих пород здесь пригодна для эксплуатации, но расчетная лесосека использована лишь на 18,4%.

Показатели лесовоспроизводства имели средний уровень, хотя норматив МПР РФ выполнен лишь на 35%. Из бюджета на эти цели было выделено 45,5% средств. Основным источником инвестиций, как и во всех малолесных регионах, являются бюджетные средства. Их доля в общем объеме инвестиций составила 90%.

Республика Мордовия имела интенсивность лесопользования на уровне безлесных регионов (0,32 кубометра с 1 га), расчетную лесосеку использовала на 27%, показатели лесовосстановления оказались на самом низком уровне в ПФО. Норматив МПР РФ выполнен лишь на 23%. На

лесовоспроизводство из бюджета было выделено 72% этих незначительных средств. Из регионального бюджета профинансировано 47% всех затрат лесного хозяйства. Инвестиции в основной капитал составили 79% к уровню 2002 г., основные источники инвестиций - собственные (59%) и бюджетные (32%) средства.

Оренбургская область имела средние показатели заготовки семян и лесозащиты. Невысокий уровень остальных показателей определил ее место в 3-м классе. На воспроизводство лесов здесь израсходовано 87% средств, требующихся по нормативу, из них только 25% - из бюджета. Региональный бюджет области профинансировал около 6% всех затрат лесного хозяйства, еще 31,4% выделил федеральный бюджет. Инвестиции в основной капитал, которые более чем на 90% являлись бюджетными средствами, по сравнению с 2002 г. снизились почти вдвое.

В 2003 г. Оренбургская область пострадала от пожаров. Поэтому задача ресурсосбережения в этом регионе стоит очень остро.

Лесоперерабатывающая промышленность регионов ПФО

Располагая огромными запасами леса, Россия тем не менее не состоялась как лесная держава на мировом лесном рынке. В мировой лесной торговле удельный вес России составляет лишь около 3%. При этом, сравнивая производство лесопродукции с крупнейшими (после России) лесными странами, заметим, что по вывозке древесины РФ в мировом производстве занимает лишь 2,5%, в то время как Канада - 5,2%, США - 13,9%, по производству пиломатериалов на Россию приходится 4,4% мирового объема, Канаду - 15,9 и США - 27,3% (для справки: площадь лесных земель в РФ составляет около 882 млн. га, Канаде - 418, США - 298 млн. га).

За годы реформирования экономики России произошло значительное падение объемов производства в лесоперерабатывающей промышленности почти по всей основной номенклатуре. Так, в 2003 г. по сравнению с 1990 г. вывозка древесины сократилась в 3,3 раза, производство деловой древесины - в 3,1, пиломатериалов - в 4,2 раза, бумаги - на 30,3%. К тому же глубина переработки заготовленной древесины на российских предприятиях лесного комплекса значительно отстает от зарубежных аналогов. Так, в РФ из 1 тыс. кубометров вывезенной древесины получают лишь 887 кубометров деловой древесины, в Канаде - 968, целлюлозы в РФ - 25 тонн, в Канаде - 70, бумаги - соответственно 40 и 73 тонны.

Данная тенденция характерна для всех регионов страны, в том числе и для входящих в ПФО.

Приволжский федеральный округ располагает достаточно мощным (хотя и не удовлетворяющим его экономические интересы) лесопромышленным комплексом. По объемам производства основной продукции лесного комплекса ПФО составляет достойную конкуренцию самым богатым лесными ресурсами округам страны. По итогам 2003 г., ПФО занимает 2-е место в России по производству бумаги, фанеры клееной и древесноволокнистых плит и 3-

е место - по производству пиломатериалов, ДСП и картона.

В общем объеме выпуска лесопродукции ПФО наибольшая доля принадлежит Пермской (29,5%), Нижегородской (19,8%) и Кировской (14,2%) областям.

Производственно-финансовое положение предприятий лесоперерабатывающей промышленности в ПФО в 2003 г. было довольно сложным: в пяти регионах округа (в Удмуртской Республике, Оренбургской, Самарской, Ульяновской областях и Чувашской Республике) отмечалось сокращение производства лесопродукции (в целом по округу зафиксировано сокращение производства вывезенной древесины, деловой древесины и пиломатериалов). В шести регионах (в республиках Башкортостан и Мордовия, Кировской, Нижегородской, Саратовской областях и Чувашской Республике) рассматриваемая отрасль являлась убыточной, в восьми (в Удмуртской Республике, Чувашской Республике, Кировской, Самарской, Саратовской и Ульяновской областях, в республиках Мордовия и Башкортостан) - в структуре капитала преобладали заемные средства, в шести (Пензенская, Кировская, Ульяновская и Саратовская области, Чувашская Республика и Республика Башкортостан) - формирование собственных оборотных средств полностью осуществлялось за счет заемных средств и кредиторские обязательства не обеспечивались оборотными активами. Во всех регионах отмечалось значительное превышение суммы долгов по просроченным обязательствам над долгами дебиторов.

К тому же численность работающих на предприятиях отрасли за рассматриваемый период сократилась в большинстве регионов (исключение составляют Нижегородская и Саратовская области), а низкий уровень заработной платы препятствует привлечению высококвалифицированных специалистов (*справочно*: среднеотраслевая заработная плата в округе составила около 3,5 тыс. рублей).

Сложившаяся ситуация на предприятиях лесоперерабатывающего комплекса округа зависит от эффективности работы предприятий. Оценка уровня развития отрасли в каждом регионе, а также факторов, на него влияющих, позволит определить точки роста и падения отрасли в ПФО.

Исследование сравнительного анализа развития лесоперерабатывающей промышленности среди регионов округа проводилось с помощью рейтинговой оценки, рассчитанной с применением аналитического пакета Statistica в среде Windows.

В основу анализа положена специально разработанная система показателей, комплексно характеризующая лесоперерабатывающую промышленность регионов и включающая относительные показатели, что позволяет проводить методологически оправданные межрегиональные сравнения. Предлагаемая система была сформирована из трех блоков показателей, характеризующих производственную, инвестиционную и финансовую деятельность предприятий лесоперерабатывающей отрасли.

Блок производственных показателей:

- объем промышленного производства на одного за-

нятого в промышленности;

- индекс физического объема (ИФО) промышленного производства;

- получение деловой древесины из 1 тыс. кубометров вывезенной древесины;

- фондоотдача.

Блок инвестиционных показателей:

- объем инвестиций в основной капитал на одного работающего;

- ИФО инвестиций в основной капитал.

Блок финансовых показателей:

- коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами;

- коэффициент концентрации собственного капитала;

- коэффициент покрытия (платежеспособности);

- рентабельность продаж;

- рентабельность капитала.

Для проведения классификации регионов ПФО по уровню развития лесоперерабатывающего комплекса был использован метод кластеризации, называемый методом *K*-средних, который позволил разделить объекты (территории) на отдельные кластеры.

Показатели кластера I соответствуют лучшему 1-му классу, кластера II - среднему 2-му классу и кластера III - худшему 3-му классу.

1-й класс: Республика Марий Эл, Пензенская область, Пермская область, Республика Татарстан.

2-й класс: Удмуртская Республика, Ульяновская область, Оренбургская область, Самарская область.

3-й класс: Нижегородская область, Кировская область, Республика Башкортостан, Чувашская Республика, Республика Мордовия, Саратовская область.

Регионы, составляющие *1-й класс*, характеризуются довольно высокими показателями как в производственной, так и в инвестиционно-финансовой деятельности.

Так, *рост физических объемов производства продукции* в рассматриваемых регионах 1-го класса варьирует от 4,6% в Республике Татарстан до 24% в Пензенской области. По производительности труда (объем произведенной продукции на одного работающего) регионы занимают 3-е - 6-е места по данному показателю среди регионов ПФО.

Высокие показатели по производству деловой древесины из 1 тыс. кубометров вывезенной древесины отмечены в Республике Татарстан (888 кубометров) и Пермской области (808 кубометров), а лучшие показатели по фондоотдаче зафиксированы в Республике Марий Эл и Пензенской области (соответственно 5,4 и 4,1 рубля с каждого рубля, вложенного в основные фонды).

По объему инвестиций на одного работающего все регионы имели высокие показатели, сокращение объемов инвестиций в основной капитал зафиксировано лишь в Республике Татарстан. Однако при этом следует отметить, что по данным за 2002 г. коэффициент износа основных фондов по лесоперерабатывающей промышленности здесь был одним из самых низких среди регионов ПФО - 32,6%, коэффициент обновления - высоким - 15,5%, показатели объемов инвестиций на одного работающего составляли 25 тыс. рублей (первое место в 2002 г. и четвер-

тое место в 2003 г.). В остальных регионах 1-го класса наблюдался рост объемов инвестиций - от 19,3% в Пензенской области до 41,2% в Республике Марий Эл.

Финансовая устойчивость лесопромышленного комплекса в регионах была рассчитана на базе вышеуказанных финансовых показателей по определенной методике с последующим ранжированием. Лучшие показатели в рейтинге финансовой устойчивости отрасли имели республики Татарстан и Марий Эл, где отмечалась высокая рентабельность активов (22,8 и 19,6% соответственно), значительный удельный вес собственного капитала в активах (86,3 и 55,9%), а также общий коэффициент покрытия (платежеспособности), достаточный для погашения кредиторских обязательств (277,1 и 172,2%). Причем заметим, что по сумме прибыли, приходящейся на одного работающего, данные регионы занимают первые места в рейтинге округа (61,2 и 28,2 тыс. рублей).

Несколько ниже финансовые показатели в Пермской и Пензенской областях. При этом в Пензенской области в связи с высокой кредиторской задолженностью в отрасли отмечается дефицит собственных оборотных средств, а коэффициент покрытия ниже рекомендуемого норматива, то есть все оборотные активы покрывают долги предприятия лишь на 98%.

В Пермской области оборотные активы погашают долги предприятий отрасли (коэффициент покрытия - 125,7%), и обеспеченность собственными оборотными средствами составляет 20,4%, что превышает норматив более чем в два раза. Тем не менее рентабельность активов Пермской области ниже, чем в Пензенской области (2% против 13,1%), и меньше сумма прибыли, приходящаяся на одного работающего (6,5 против 26,1 тыс. рублей).

Ко **2-му классу** отнесены территории ПФО, неблагоприятные по отдельным показателям, но в которых лесоперерабатывающая отрасль являлась рентабельной. К ним относятся Удмуртская Республика, Ульяновская, Самарская и Оренбургская области. Во всех регионах этого класса наблюдалось *сокращение производства лесопроductии*, причем наибольший спад производства отмечен в Оренбургской и Самарской областях.

В Оренбургской области в целом по лесоперерабатывающей отрасли произошли значительные изменения, что объясняется прекращением деятельности одного предприятия и перемещением другого предприятия в разряд малых. В итоге объем производства продукции крупных и средних предприятий отрасли сократился более чем на треть, а численность работающих - в 4,3 раза.

В то же время инвестиции в основной капитал отрасли в Оренбургской области увеличились в 15,4 раза, причем бюджетное финансирование (из регионального бюджета) составило 47,3% всех вложений (заметим, что в 2002 г. ИФО инвестиций в регионе составлял лишь 9,4%).

В результате отмеченных изменений итогом деятельности оренбургских лесоперерабатывающих предприятий в 2003 г. стало получение прибыли в сумме 3,3 млн. рублей, что составило 13,5 тыс. рублей в расчете на одного работающего (четвертое место в округе). В рейтинге финансовой устойчивости территория занимает второе мес-

то в округе (*справочно*: в 2002 г. отрасль являлась убыточной).

В Самарской области физический объем производства лесопроductии за рассматриваемый период сократился на 42,7%, что обусловлено кризисной ситуацией в деревообрабатывающей промышленности.

Следует отметить, что в Оренбургской и в Самарской областях сокращение объемов производства наблюдалось и в 2002 г.

В меньшей степени сократилось производство лесопроductии в 2003 г. в Удмуртской Республике и Ульяновской области, где в 2002 г. отмечалось увеличение объемов производства отрасли.

В *инвестиционной деятельности* почти во всех регионах отмечались позитивные изменения, и лишь в Самарской области вложения инвестиций в лесоперерабатывающую отрасль сократились на 48,8% (*справочно*: в 2002 г. ИФО инвестиций в Самарской области составлял 400%).

В *финансовой сфере* наиболее сложная ситуация сложилась в Ульяновской области, где все оборотные активы даже не покрывали кредиторские обязательства, наблюдался дефицит собственных оборотных средств и удельный вес собственного капитала составлял лишь 25,6% общей суммы вложенных средств.

В Удмуртской Республике и Самарской области в структуре авансированного капитала также преобладали привлеченные средства, однако платежеспособность предприятий отрасли была выше: 113,7 и 103,7% соответственно, то есть кредиторская задолженность покрывалась оборотными средствами, а на предприятиях отрасли в этих регионах также имелись и собственные оборотные средства.

Наибольшая финансовая устойчивость лесоперерабатывающей отрасли наблюдалась в Оренбургской области, где на предприятиях доля собственного капитала являлась преобладающей (74,7%), отмечалась высокая обеспеченность собственными оборотными средствами, все оборотные активы перекрывали кредиторские обязательства в 2,8 раза и рентабельность всего капитала была достаточно высокой (19,9%).

К регионам **3-го класса** отнесены все территории, в которых лесоперерабатывающая отрасль являлась убыточной: республики Башкортостан и Мордовия, Нижегородская, Кировская, Саратовская области и Чувашская Республика.

Наибольшая сумма убытка в расчете на одного работающего отмечалась в Саратовской области (149,9 тыс. рублей), наименьшая - в Нижегородской области (230 рублей).

Для всех регионов данного класса (исключение составляет Нижегородская область) характерны дефицит собственных оборотных средств, высокая доля заемного капитала, что свидетельствует о слишком большой зависимости предприятий отрасли от кредиторов, а также неопределенность кредиторских обязательств оборотными средствами.

В Нижегородской области ситуация в финансовой сфере предприятий лесопромышленного комплекса иная: как

и в 2002 г., доля собственного капитала значительно больше доли заемного капитала (74,7% против 25,3%), в оборотных активах велика доля собственных оборотных средств - 52,8% (при нормативе 10 и более процентов), а кредиторские обязательства обеспечиваются оборотными активами (коэффициент покрытия составлял 211,9% при рекомендуемом значении 150-200%).

В *производственной сфере* предприятий лесоперерабатывающей отрасли во всех регионах 3-го класса (исключение составляет Чувашская Республика) производство продукции в 2003 г. по сравнению с 2002 г. увеличилось. Темп прироста варьировал от 2,4% в Кировской области до 22,3% в Республике Мордовия. Увеличение производства деловой древесины из 1 тыс. кубометров вывезенной древесины отмечалось во всех рассматриваемых субъектах, кроме Кировской области.

Инвестиционная активность регионов 3-го класса неравнозначна. Рост объемов инвестиций в основной капитал в 2003 г. наблюдался в четырех регионах: в Чувашской Республике, Кировской, Нижегородской и Саратовской областях, но лишь в Нижегородской области данная тенденция зафиксирована и в 2002 г. Сократили объем инвестиций в лесоперерабатывающую отрасль республики Башкортостан и Мордовия (на 19,1 и 47,4% соответственно).

Таким образом, сравнивая производственно-финансовую деятельность лесопромышленного комплекса регионов ПФО в динамике на основе математической модели их распределения на классы, следует отметить, что в целом ситуация в округе изменилась в худшую сторону.

По сравнению с 2002 г. сократилось число территорий,

входящих в 1-й (лучший) класс (с пяти до четырех) и увеличилось количество территорий, составляющих 3-й (худший) класс (с пяти до шести).

Сохранили свои места в 1-м классе республики Марий Эл и Татарстан, Пермская и Пензенская области. Покинула класс лидеров Нижегородская область, перейдя в разряд убыточных и переместившись в 3-й класс.

Представителями 2-го класса остаются Республика Удмуртия, Самарская и Ульяновская области. Переместилась из данного класса в 3-й класс Чувашская Республика, ухудшив свои показатели в финансовой сфере. Ее место заняла Оренбургская область, где лесоперерабатывающая отрасль в 2003 г. стала рентабельной, а инвестиции в отрасль значительно увеличились.

Как и в 2002 г., худший 3-й класс образовали республики Башкортостан и Мордовия, Кировская и Саратовская области. Присоединились к ним Нижегородская область и Чувашская Республика, на территории которых рассматриваемая отрасль стала нерентабельной.

Таким образом, анализ деятельности предприятий лесоперерабатывающей отрасли показал наличие в округе как относительно благополучных регионов, развивающихся динамично (республики Татарстан и Марий Эл, Пермская и Пензенская области), так и кризисных, в которых отрасль за последние два года являлась убыточной (республики Мордовия и Башкортостан, Кировская и Саратовская области). В остальных регионах округа наблюдалась довольно нестабильная ситуация.

Как свидетельствует проведенное исследование, в целом уровень развития лесопромышленного комплекса в округе значительно уступает его природно-ресурсному потенциалу.

ФАКТОРЫ СТОИМОСТИ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ ИМУЩЕСТВОМ ПРЕДПРИЯТИЙ

А.П. Аксенов, канд. экон. наук,
Глава управы «Соколиная гора», г. Москва

Процесс стратегического управления на базе стоимости определяет необходимость разработки методики определения и управления факторами ее роста.

Концепцию системы стоимости предприятия (бизнеса), как системы внутренних и внешних факторов стоимости и затрат, которые напрямую или косвенно определяют денежные потоки предприятия, разработали Гранди, Джонсон и Скоулс¹. Фактор стоимости представляет собой любой внутренний или внешний по отношению к бизнесу фактор, который напрямую либо косвенно содействует

притоку денежных средств, а фактор затрат - любой внутренний или внешний по отношению к бизнесу фактор, который напрямую либо косвенно содействует оттоку денежных средств. Как бы то ни было, для целей управления стоимостью понятие фактора стоимости может включать в себя фактор затрат.

Управление факторами стоимости предприятия должно создавать возможность выявления из их совокупности тех, которые оказывают максимальное влияние на стоимость, и возлагать ответственность за контроль и управ-

¹ Grundy T., Johnson G., Scholes K. Exploring strategic financial management. - Prentice Hall Europe, 1998.



Рис. 1. Факторы управления стоимостью имущества предприятий

ление ими на конкретных людей, которые могут помочь предприятию достигнуть поставленных целей. Другими словами, факторы стоимости должны быть распределены по вертикали и горизонтали (распределение между подразделениями и работниками одного уровня иерархии управления) иерархии управления предприятием, на пример:

- факторы стоимости корпоративного уровня;
- факторы стоимости бизнес-уровня;
- операционные факторы стоимости, где большое значение имеет привязка самих факторов к управленческим решениям линейных управляющих.

Необходимо заметить, что путем идентификации ключевых факторов стоимости теория управления стоимостью предлагает способ балансировки конкурентных целей. Факторы стоимости будут бесполезны, если они не соотнесены с конкретными показателями эффективно-

сти, которые могут быть использованы оперативным управлением для целей формализации целевых установок, способствующих увеличению стоимости.

Необходимо отметить, что стандартные перспективы дают полную картину любого бизнеса и его ключевых процессов. В традиционной карте системы сбалансированных показателей (ССП) определены четыре стандартные перспективы: финансовая, клиентская, процессная, обучения и развития персонала, отражающие основные направления деятельности предприятия. Исходя из этого, следует полагать, что ССП как методологическая основа формирования стратегии развития предприятий сферы потребительского рынка обеспечивает оценки их стратегии по четырем взаимосвязанным направлениям (проекциям), объединенным причинно-следственными связями (см. рис. 2).

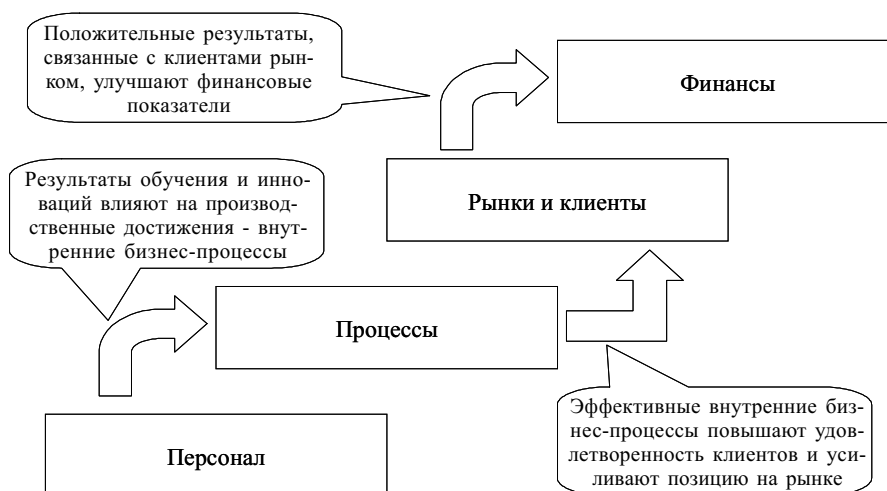


Рис. 2. Взаимосвязь перспектив ССП

В качестве причин построения ССП можно выделить следующие:

- необходимость повышения управляемости предприятия или группы компаний и отдельных бизнес-единиц;
- стремление к повышению стоимости предприятия - ориентация на интересы акционеров;
- необходимость оценить влияние результатов деятельности по проектам и процессам на достижение стратегических целей;
- необходимость создания системы целеполагания и коммуникации.

Сбалансированный набор ключевых показателей уникален для каждого предприятия, хотя сами показатели редко являются таковыми. Основная проблема не в том, чтобы их выбрать, а чтобы потом заставить их работать.

Использование факторов стоимости в качестве критических факторов успеха определяет необходимость интеграции системы стоимости бизнеса и ССП для целей стратегического планирования на основе стоимости (см. рис. 3).



Рис. 3. Интеграция системы стоимости бизнеса и ССП в рамках процесса стратегического планирования на основе стоимости

Подобная схема обеспечивает перевод миссии и стратегических целей предприятия в конкретный набор показателей и целей для отдельных бизнес-единиц, что в свою очередь обеспечивает повышение прозрачности и управляемости предприятия, а также позволяет выстроить связи между стоимостью предприятия, прибылью и реальными рычагами, влияющими на создание экономической стоимости.

Мы предполагаем, что *финансовые результаты выступают как высшие цели современного предприятия, а другие составляющие рассматриваются как условия их достижения (факторы) в стратегическом периоде.*

Для государственных органов управления высший уровень иерархии целей должны иметь цели потребителей продукции и услуг (цели населения, хозяйствующих субъектов, общественных организаций и органов управления регионом). Степень достижения этих целей определяет эффективность стратегического развития предприятия

тий потребительского рынка для региона. Отношения предприятий с клиентами призваны обеспечить баланс интересов в росте ее финансовых показателей с удовлетворенностью потребностей населения. При этом задачи сохранения и расширения клиентской базы, степень удовлетворенности потребителей качеством и стоимостью продукции и оказываемых услуг являются приоритетными для предприятий потребительского рынка. Совершенствование внутренних бизнес-процессов, обеспечивающее рост стоимости этих предприятий, должно включать формирование новых, повышение качества и снижение стоимости традиционных товаров, продукции и услуг для населения.

Каждая группа показателей ССП включает опережающие и запаздывающие индикаторы, что обеспечивает возможности объективной оценки текущего и прогнозного состояний предприятия. Опережающие индикаторы (рост компетентности персонала, инновационные результаты внутренних бизнес-процессов, лояльность клиентов, инвестиции) являются факторами достижения стратегических целей. Запаздывающие (отсроченные) показатели отражают достигнутый уровень развития. Они являются также основными инструментами влияния на объект в соответствии с целями управления. К их числу прежде всего относятся показатели распределения и эффективности использования ресурсов, которые решают проблемы достижения или пересмотра целей. Оценивать взаимодействие показателей предлагается с помощью матрицы их влияния на уровень управляемости объекта.

Таблица

Матрица управляемости объекта в зависимости от системы показателей

Диагностическая система показателей (индикаторы)	Интерактивная система показателей (запаздывающие показатели)	
	Способна функционировать	Не способна функционировать
Способна функционировать	1. Объект полностью управляем в соответствии со стратегическими целями	2. Потеря надежности управления процессом достижения стратегических целей
Не способна функционировать	3. Опасность чрезмерного фокусирования на текущих целях	4. Потеря управления объектом

В таблице выделено четыре состояния объекта по уровню управляемости как функции номенклатуры и структуры показателей двух групп. Обоснование системы показателей должно обеспечить полную управляемость реализации компанией стратегии развития. Это может быть достигнуто при их соответствии ряду принципов.

Во-первых, показатели должны быть связаны со стратегией, то есть способствовать реализации стратегических целей предприятия. Эта связь носит сложный характер. Отдельные показатели могут быть одновременно факторами роста и диагностическими показателями.

Во-вторых, система показателей должна быть релевантна, то есть при ограниченном количестве показателей достаточно полно отражать основные факторы и условия достижения стратегических целей. Обеспечение релевант-

ности возможно построением сложных показателей, агрегатных индексов. Например, выражение всех характеристик клиентской составляющей стратегии предприятий потребительского рынка одним показателем: индексом лояльности клиентов (населения, органов управления регионом). Обеспечение релевантности системы показателей не должно приводить к утрате стратегически важной информации.

В-третьих, система показателей должна быть сбалансированной. Модель ССП сбалансирована, если обеспечивает балансы в трех областях стратегии:

- между финансовыми и нефинансовыми индикаторами достижения стратегических целей;
- между стратегическими факторами влияния внутренней и внешней среды;
- между запаздывающими показателями и индикаторами (опережающими показателями) развития организации.

В-четвертых, показатели должны быть количественно измеряемы, доходчивы и информационно обеспечены. Проблема информационной обеспеченности стратегии предприятий потребительского рынка в настоящее время состоит в том, что они еще находятся на этапе становления рыночных отношений и их использования в своей специфической деятельности.

Анализ опыта разработки и использования ССП зарубежными компаниями показал, что количество показателей целесообразно ограничить следующими значениями:

- финансовая составляющая - пять показателей (22% от общего количества показателей), отражающих основные ожидаемые финансовые результаты;
 - клиентская составляющая - пять показателей (22%), которые должны быть преимущественно опережающими индикаторами;
 - внутренние бизнес-процессы - 8-10 показателей (34%), выступающих преимущественно факторами, обеспечивающими достижение финансовых результатов;
 - обучение и рост персонала - пять показателей (22%).
- Эти показатели являются условиями обеспечения показателей других групп.

Около 80% всех показателей должны быть нефинансовыми².

Предприятия потребительского рынка в своей совокупности по данному региону имеют сложную производственную структуру и включают, как правило, определенное количество рассредоточенных по территории предприятий различных отраслей. Нечеткие цели, поставленные отдельным исполнителям, или отсутствие четко прослеживаемой связи со стратегическими показателями предприятия будут серьезным тормозом реализации стратегии. Применительно к предприятиям потребительского рынка проблема состоит в формировании для них системы информационно обеспеченных финансовых показате-

телей.

В сбалансированной системе развития предприятий потребительского рынка региона должны быть определены эталонные значения показателей (базовые значения анализа состояния), на основе которых управление намечает параметры стратегического развития (задачи) и оценивает результаты. Эталонные значения могут быть дифференцированы по срокам (долго-, средне- и краткосрочные) и источникам информации (экспертные оценки, тенденции, среднеотраслевые показатели и др.). Главным является увязка эталонных значений по цепочкам причинно-следственных связей. При этом условиями достижения стратегического значения результатов остается ресурсное обеспечение по факторам развития.

Наилучшей организационной формой реализации факторов стратегического развития (клиентских, внутренних, обучения) являются целевые инвестиционные программы, разрабатываемые по приоритетным направлениям. Для определения приоритетности распределения ресурсов по отдельным факторам разумно использовать экспертные оценки результативности направлений (инициатив) по шести характеристикам:

- связь с критерием стратегического развития (значимость характеристики определена равной 45%);
- текущая стоимость будущих результатов при пятилетнем дисконтировании (15%);
- суммарные затраты (10%);
- требуемые трудовые ресурсы по основному персоналу (10%);
- срок исполнения инициативы (проекта, программы) (10%);
- влияние других инициатив на результаты, ожидаемые от оцениваемой инициативы (10%)³.

Известно, что многие перспективные организационные инновации на отечественных предприятиях не были реализованы из-за недостаточной подготовленности персонала, непонимания собственных задач, отсутствия системы мотивации. Нельзя утверждать, что это означает отказ от применения сбалансированной системы показателей на предприятиях потребительского рынка, тем более что ее реализация требует участия всего персонала и существенных изменений стереотипов управления. Поэтому подготовку к реализации ССП необходимо считать не менее важным этапом, чем ее методическую разработку. Традиционный для плановой экономики термин «внедрение» здесь может оказаться вполне приемлемым, поскольку предполагается необходимость значительных усилий по преодолению барьеров во внедрении системы. Но поскольку вопросы внедрения ССП выходят за рамки целей настоящей статьи, она ограничивается анализом принципов адаптации способов преодоления барьеров внедрения системы к условиям отечественных предприятий потребительского рынка.

² См.: Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Пер. с англ. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. С. 376.

³ См.: Нивен Пол Р. Сбалансированная система показателей - шаг за шагом: Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов / Пер. с англ. - Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. С. 186-188.

Использование ССП дает возможность в процессе реализации стратегии развития преодолеть следующие типичные для российских предприятий барьеры:

1. Разрыв между декларируемыми стратегическими целями и реализуемыми тактическими задачами. Перевод стратегических целей в совокупность взаимосвязанных оперативных задач, обеспечение реальности и напряженности стратегических целей - одно из важнейших условий сбалансированной системы показателей. Для превращения стратегических целей в совокупность постоянно решаемых тактических задач необходимо прежде всего обеспечение достоверности сформированных в системе причинно-следственных связей стратегических целей и оперативных решений отдельных управляющих. Для предприятий потребительского рынка это может найти выражение в совокупности задач снижения издержек без снижения качества продукции и услуг. Их решение предполагает необходимое совершенствование внутренних бизнес-процессов, обучение персонала и в свою очередь способствует решению задач клиентской составляющей, в частности реализации эффективной ценовой политики. Тем самым обеспечивается перевод общей стратегии предприятия в термины операционного процесса.

2. Отсутствие связи стратегии компаний с целями отдельных подразделений и индивидуальными целями исполнителей устраняется формированием целей, показателей и норм стратегического развития для всех подразделений предприятия. Для каждого из подразделений РСК формируется вся совокупность элементов ССП, рассмотренная выше, но количество показателей может быть меньшим, а состав иным. Создатели системы допускают возможность поэтапного запуска ССП в предприятия и охват ею только важнейших его подразделений. Эмерджентность системы обеспечивается установлением причинно-следственных связей показателей отдельных подразделений предприятия.

Разработка систем показателей для бизнес-уровней и бизнес-направлений предприятия может быть совмещена с процессом формирования его структуры и функций управления. В частности, в совокупность финансовых показателей деятельности филиалов и в положение о премировании сотрудников могут быть включены показатели и индикаторы, связанные с соответствующими элементами стратегии предприятия.

3. Отсутствие мотивации персонала по стратегическим целям, типичное для всех предприятий России, может стать значительным барьером для внедрения ССП в предприятиях сферы потребительского рынка. При этом стимулирование за итоги реализации стратегии должно проводиться по ограниченному кругу (в пределах - по одному главному) показателей, установленных индивидуально для бизнес-единиц, бизнес-направлений и функциональных служб, а внутри них - для отдельных исполнителей.

4. Распределение ресурсов ведется в соответствии с текущими задачами предприятий, связь со стратегически-

ми целями отсутствует. Основой распределения ресурсов предприятий должны стать бюджеты отдельных подразделений, увязанные с целевыми программами достижения их стратегических целей. Главным ресурсом реализации стратегии являются инвестиционные ресурсы, а задачей руководителей в условиях действия сбалансированной системы показателей - выбор приоритетных направлений и обеспечение эффективности их использования. Эту задачу необходимо решать, обеспечивая системное развитие структуры предприятия в интересах достижения стратегических целей.

5. Отсутствие обратной связи системы управления со стратегическими целями предприятия. Заложенная в основу функционирования ССП подсистема управления ключевыми процессами предусматривает формирование обратной связи в системе управления стратегическим развитием на основе постоянного мониторинга фактического состояния предприятия и каждого его подразделения. Мониторинг включает оценку результатов деятельности предприятия по финансовым показателям, анализ результативности отдельных внутренних бизнес-процессов с позиций их влияния на стратегические результаты через цепочки причинно-следственных связей и диагностику перспектив дальнейшего развития предприятия на основе системы диагностических показателей. Результаты оценки и анализа используются для принятия решений, во-первых, о перераспределении ресурсов с тем, чтобы повысить вероятность достижения стратегических целей. Во-вторых, они могут показать необходимость пересмотра стратегических целей предприятия, если окажется, что заложенные в стратегию эталоны недостаточно напряженны или невыполнимы. В-третьих, мониторинг может показать необходимость пересмотра системы показателей отдельных подразделений или элементов системы по предприятию в целом.

Сущность системы мониторинга и управления предприятиями сферы потребительского рынка на основе ССП поясняет схема (см. рис. 4), в которой реализован принцип двойной петли реализации стратегии, рассматриваемый П. Нивеном⁴ как одно из условий превращения стратегии в непрерывный процесс.

В управлении на основе информации, получаемой в процессе мониторинга, решаются задачи трех уровней.

Первый уровень - оценка соответствия реального состояния предприятия стратегическому плану по значениям опережающих и запаздывающих показателей всех составляющих системы. Результаты обсуждения этого состояния могут привести к необходимости реализации управленческих решений второго или третьего уровней.

Второй уровень управленческих решений означает необходимость коррекции системы распределения ресурсов и (или) разработки новых стратегических инициатив, прежде всего новых инвестиционных проектов.

Третий уровень управления - изменение системы целей ССП, при признании установленных ранее невыпол-

⁴ См.: Нивен Пол Р. Указ. работа. С. 285-287.

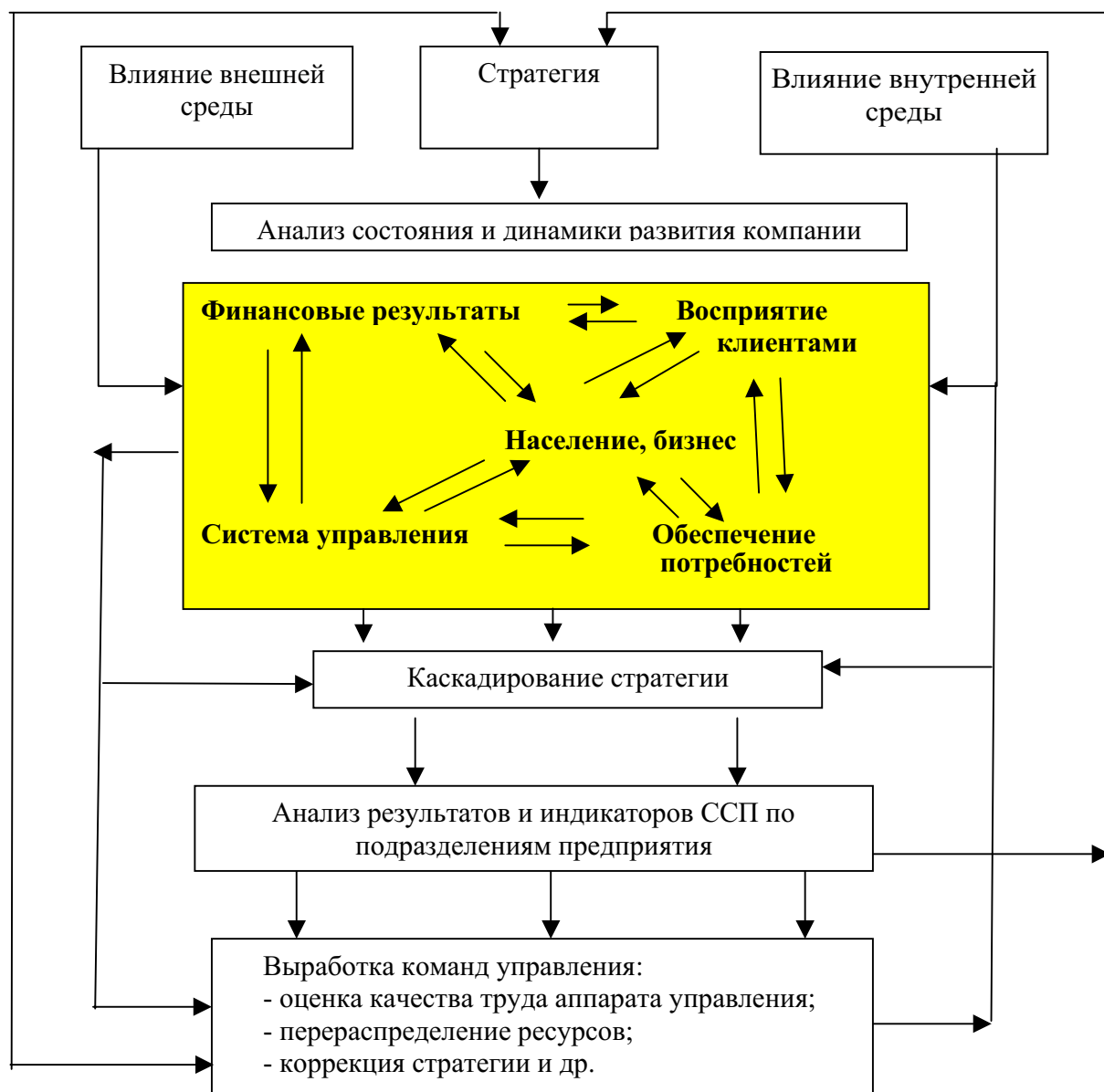


Рис. 4. Схема мониторинга реализации стратегии предприятий сферы потребительского рынка

нимыми, неэффективными или неактуальными в изменившихся рыночных условиях. Более сложная ситуация складывается в случае формирования и реализации стратегии предприятий с государственным или муниципальным участием. Для них стратегические цели, помимо финансовых результатов предприятия, состоят в эффективном социально-экономическом развитии всего региона. Основная проблема видится в том, что уделяя внимание в основном интересам предприятия, сбалансированная система показателей не может в полной мере учитывать интересы клиентов (населения региона, в котором расположено данное предприятие), то есть развитие ССП для предприятий сферы потребительского рынка (и прежде всего общественного питания) должно идти по пути усиления роли клиентской составляющей.

Таким образом, концепция управления на основе сбалансированной системы показателей формирует возможности согласования интересов предприятия и государства (через учет в ССП участия предприятий сферы потребительского рынка в решении социальных задач населения региона, в котором расположено предприятие) и учет основных факторов стратегического развития предприятия. ССП должна рассматриваться как основа планирования стратегического развития предприятий сферы потребительского рынка, основу которого составляют количественно измеряемые показатели (критерии), адекватные интересам социального развития регионов и самих предприятий и представление их в виде системы стратегических целей.

В рамках построения системы стоимости бизнеса осо-

бая роль отводится проблеме корректного определения денежных потоков, выявления финансовых факторов стоимости корпоративного уровня и их декомпозиции на уровень бизнес-единиц и функциональный уровень.

Первоначальная попытка разработать интегрированную модель финансового планирования-контроля была предпринята Дюпоном. Данная модель широко использовалась в течение многих лет и может быть использована в качестве точки отправления для целей декомпозиции финансовых факторов стоимости в рамках процесса стратегического планирования на основе стоимости.

Модель Дюпона позволяет выявить два основных компонента стоимости. Логично предположить, что акционеры ожидают роста цен на акции, приемлемого уровня дивидендов и положительного денежного потока. Приведенные факторы представляют собой внешние критерии эффективности. Однако для достижения целей, основывающихся на вышеприведенных критериях эффективности, необходимо использовать ряд внутренних показателей, наиболее применимых в процессе стратегического и оперативного планирования и контроля.

Модель Дюпона лучше всего может быть представлена как иерархическая пирамида («дерево») коэффициентов, используемых для оценки эффективности деятельности предприятия, направленной на достижение генеральной корпоративной цели (в качестве такой цели традиционно использовались показатели прибыли или рентабельности).

Вместе с тем существует возможность развития модели Дюпона для целей стратегического планирования на базе стоимости. В данном случае особая роль отводится выявлению и декомпозиции ключевых факторов акционерной стоимости и соответствующих им показателей перспективы «Финансы» карты сбалансированных показателей. Построение «деревьев» основных финансовых показателей позволяет, как правило, декомпонировать факторы стоимости до любого уровня управления. Кроме того, «деревья» показателей представляют собой механизм связи финансовой и нефинансовых перспектив карты ССП.

Финансовые цели являются долгосрочной целью организации: обеспечить высокую рентабельность инвестиций в бизнес-единицу. Использование ССП не находится в противоречии с этой жизненной целью. Действительно, ССП может делать финансовые цели явными и кастомизировать финансовые цели для бизнес-единиц в различных стадиях их жизненного цикла. Даже в пределах одной финансовой перспективы ССП дает возможность высшим управляющим бизнес-единиц определить не только показатель, с помощью которого будет оценен долгосрочный успех предприятия, но также и переменные, являющиеся наиболее важными для создания и управления долгосрочными целями.

В конечном счете все цели и показатели в других перспективах ССП должны быть связаны с достижением одной или более целей в финансовой перспективе. Эта привязка к финансовым целям демонстрирует, что долгосроч-

ная цель бизнеса состоит в том, чтобы генерировать стоимость для инвесторов, и все стратегии, программы и инициативы должны способствовать достижению финансовых целей бизнес-единицы. Каждый показатель, выбранный для ССП, должен быть частью цепочки причинно-следственных связей, заканчивающихся финансовыми целями, которые представляют стратегическое направление для бизнес-единицы. Используемая таким образом ССП - не группа изолированных, не связанных между собой или даже конфликтующих целей. Она должна информировать о стратегии, начиная с долгосрочных финансовых целей, связывая их последовательностью действий, которые должны быть приняты финансовыми процессами, потребителями, внутренними (производственными) процессами и, наконец, служащими и системами, чтобы достичь желаемой долгосрочной экономической эффективности.

Подводя итоги, необходимо отметить, что *можно выделить множество различных факторов стоимости и соответствующих сбалансированных показателей для каждого конкретного предприятия или бизнес-единицы*. Процесс выбора ключевых факторов целесообразно проводить с использованием анализа чувствительности. Однако данный процесс может быть весьма затруднен, поскольку требует разностороннего взгляда на внутренние процессы, а во многих случаях системы управленческого и финансового учета компаний недостаточно развиты для того, чтобы обеспечить данный процесс всей необходимой информацией. Настоящая проблема является краеугольной проблемой практического приложения управления стоимостью, поскольку *разработка системы стоимости бизнеса требует пересмотра существующей системы управленческого учета и анализа на всех уровнях предприятия*.

Также необходимо помнить, что выявление ключевых факторов стоимости и затрат представляет собой процесс, в значительной степени подверженный субъективизму аналитиков. Наконец, структурирование выявленных факторов стоимости и соответствующих сбалансированных показателей подразумевает построение «дерева» факторов, обеспечивающего информационную базу процесса принятия управленческих решений в рамках стратегического управления на основе стоимости.

Кроме того, факторы стоимости представляют собой динамическую концепцию, и требуется отслеживать изменение во времени не только значений самих факторов, но и изменение их структуры.

Дополнительные сложности создает тот факт, что факторы стоимости не могут быть рассмотрены в изоляции друг от друга. В качестве примера: ценовой рост сам по себе может оказать значительный положительный эффект на стоимость, но только не в том случае, когда он сопровождается потерей рынков.

Таким образом, в рамках каждого конкретного предприятия должны быть созданы условия для выявления факторов стоимости, управления ими, изучения и прогнозирования их динамики.