

УДК 332.12

А.М. ТУФЕТУЛОВ,

кандидат экономических наук, доцент

Казанский государственный финансово-экономический институт

ФОРМИРОВАНИЕ КОМПЛЕКСНОЙ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ОТРАСЛЕВОЙ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ

В статье рассматривается понятие стратегического планирования реструктуризации региональной экономики. Приводятся основные элементы этой стратегии, рассмотрены системы показателей в контроллинге для их применения в отрасли региональной экономики. Выявлена возможность совместного использования логико-дедуктивных и эмпирико-индуктивных систем для оценки решений в контроллинге. Сделан вывод о том, что использование на региональном уровне выявленных систем показателей дает возможность для более эффективного анализа и управления функционирования региональной экономики.

В настоящее время региональная экономика как относительно обособленная экономическая система представляет особый интерес в плане формирования системы контроллинга, поскольку характеризуется высокой степенью взаимозависимости управленческих решений, динамичным развитием, является значимой для национальной экономики. То есть, формирование системы контроллинга для региональной экономики является в настоящее время актуальной задачей. Методической основой решения указанной задачи могут стать работы западных и российских экономистов, освещающих опыт постановки систем контроллинга: Д. Хана, В.Б. Ивашкевича и др. Решение задачи по формированию комплексной системы контроллинга целесообразно разделить на несколько подзадач:

- определение специфических условий, в которых происходит совершенствование систем регионального экономического планирования;
- разработка схемы процесса планирования в рамках системы контроллинга в региональной экономике;
- установление границ и условий применимости разрабатываемой модели.

Необходимо отметить, что в настоящее время крупные хозяйствующие субъекты наделяют систему контроллинга обширными функциями. При этом объем реализуемых функций контроллинга зависит в основном от таких факторов, как размер хозяйствующего субъекта (численность занятых, объем производства); уровень диверсификации производства и номенклатура выпускаемой продукции; состояние конкуренции на рынке; квалификация управленческого персонала; квалификация сотрудников отдела контроллинга; состояние региональной экономики; понимание руководством региона важности и полезности функций контроллинга. Обобщение существующего опыта позволяет выделить ряд условий, без учета которых в настоящее время невозможно эффективное управление и которые оказывали существенное влияние на создание систем планирования:

- изменчивость рыночной конъюнктуры, жесткость конкуренции;
- интеграция мировых рынков и связанная с ней глобализация экономики.

Достижение основной цели региональной экономики – долгосрочного устойчивого развития или достижение оптимального бюджетно-

го результата с соблюдением заданных показателей ликвидности и социальных ограничений основывается на выработке стратегических целей развития региональной экономики и их реализации и воплощении в оперативной работе. Стратегическое планирование понимается и реализуется как итеративный процесс на отдельных уровнях. При этом должно обеспечиваться равновесие между тремя факторами:

- стратегические цели, а именно занять или защитить ведущие позиции по отношению к конкурентам в мировом масштабе по всем ключевым отраслям, а также поддержать уже существующие отрасли за счет объединения имеющихся разносторонних ключевых способностей и создать новые возможности для развития региональной экономики;

- внешние ограничения, а именно активно воспринять внешние требования – глобализацию рынков, ускорение темпов внедрения нововведений, улучшение пропорций между ценами и результатами, тенденции к системным проектам, а также разработать и применить подходящие концепции решения этих проблем;

- внутренние возможности, а именно правильно использовать свои сильные стороны и принимать во внимание ограниченность региональных ресурсов в отношении влияния на доходы и ликвидность, потенциала менеджмента и т.п.

Через этот баланс происходит трансформация главной задачи региональной экономики в ориентиры работы, с учетом внешних обстоятельств и внутренней региональной специфики. Названные ранее обстоятельства внешнего окружения – ужесточение конкурентной борьбы и глобализация – имеют ряд следствий, оказывающих влияние на управление.

Перед службой контроллинга стоит задача обслуживания регионального руководства, которая заключается в решении отдельных управленческих проблем в ближайшей перспективе, а также в предоставлении руководству данных о затратах, результатах и финансовом состоянии хозяйствующих субъектов региона. Поскольку финансовая политика хозяйствующих субъектов иногда может расходиться со стратегическими

задачами региональной экономики в целом, необходима корректировка планов и контроль за их выполнением на соответствующих уровнях ответственности, затрат и прибылей.

Существующая тенденция децентрализации оперативного управления обозначила первую важную задачу службы контроллинга – прозрачность хозяйственных связей и процессов планирования хозяйственной деятельности. Это является необходимым условием для организации эффективного управления в пореформенный период. Другим важным аспектом процесса планирования является синтез оперативного и стратегического планирования. Взаимная увязка оперативного и стратегического планирования приобретает особое значение в системе контроллинга региональной экономики.

Кроме того, в процессе отраслевой реструктуризации возникает принципиальная потребность в регламентации процесса планирования для отдельных хозяйствующих субъектов: определения целей, осуществления процедур, применения методики и составления отчетности – по единому стандарту для большинства хозяйствующих субъектов. Показателями оперативного контроллинга (то есть инструментом оперативного управления) являются:

- оценка продуктов и рынков основана на соотношении дохода к потенциальной доходности продуктовых групп или рынков (рентабельность);

- оценка хозяйствующих субъектов как структурных единиц региональной экономики базируется на соотношении дохода и потенциала доходности отраслей (эффективность);

- оценка функции – величина эффективности к потенциалу эффективности в разрезе функций или факторов производства (продуктивность).

Для оценки масштаба комплексности инструментария и информации, предоставляемых системой контроллинга, можно перечислить критерии, к полному достижению которых она должна стремиться:

- привязанность к проектам и периодам. Этот критерий особенно важен с точки зрения

необходимости трансляции стратегических результатов проектов на привязанный к периодам оперативный уровень. Это означает, что вся планируемая деятельность должна предполагаться в рамках определенного проекта и периода, что позволяет разрешить счетные и методические проблемы в определении как плановых, так и фактических результатов работы в рамках определенного проекта или в течение определенного периода времени;

- переводимость показателей. Обязательным условием комплексного подхода в контроллинге является полная переводимость всех количественных плановых и отчетных показателей на уровне продуктов и рынков, отраслей и функций. Данный критерий является аналогом предыдущего, но устанавливает в виде правила обязательное отображение во всех хозяйственных актах, на результате какой отрасли, рынка и продукта или функции отобразится данная транзакция. Это позволяет устранить проблемы как с планируемым, так и отчетным результатом хозяйствующего субъекта и отрасли, рынка или функции. Особенно это актуально для региональной экономики, для которой сложность учета всех хозяйственных процессов становится серьезным препятствием для прозрачности деятельности, а значит и управляемости;

- возможность отбора, агрегируемость. Это важные критерии при разграничении информации на управленческую (плановую) и оперативную (фактическую).

Основой стратегии отраслевой реструктуризации являются: национальная культура предпринимательства, целевая картина рынка, философия и основные принципы управления региональной экономикой. Достижению стратегических ориентиров в оперативной работе по отраслевой реструктуризации способствует гармоничное использование в стратегическом и оперативном контроллинге следующих базовых принципов:

1. Концепций экономического управления:

- структуризация деятельности и результатов;
- ориентация на лидеров (бенчмаркинг);
- система учета результатов на уровне региона.

2. Концепций управления персоналом:

- предпринимательская, интернациональная ориентация в работе с населением;
- гибкие системы оплаты труда на базе участия в прибыли;
- миграционная политика.

3. Организационно-управленческих концепций:

- дальнейшее развитие организационной структуры управления;
- концепции создания отраслей-лидеров;
- процессы принятия решений в регионе.

Все перечисленные особенности могут быть отражены в принципиальной схеме контроллинга отраслевой реструктуризации региональной экономики. Однако следует обозначить ряд обязательных условий, при которых возможно использование указанной модели: наличие стратегического планирования в регионе; наличие статистического управленческого учета, в рамках которого возможно получение информации о результатах деятельности хозяйствующих субъектов в разрезе отраслей, мест возникновения затрат, носителей затрат и видов издержек; высокий уровень квалификации персонала и готовность к инновациям.

Поскольку любая региональная экономика – интегрированная составляющая разветвленной динамичной системы (национальной экономики), ее развитие в итоге не может быть предсказано совершенно определенно, даже на основе самых тонких методов прогнозирования. В соответствии с этим было бы неверно ожидать от системы планирования в рамках системы контроллинга, чтобы она обеспечивала абсолютную надежность принятия решений. Признание, которое контроллинг получил в качестве инструмента управления, обусловлено в большей степени тем, что в условиях невозможности исключения неопределенности он формирует процесс понимания системных взаимосвязей, шансов и рисков, тенденций развития отраслей, стратегий конкурентной борьбы и т.д. С помощью контроллинга можно управлять этим процессом, и это позволяет в разумных пределах оперировать фактором неопределенности.

Рассмотрение систем показателей в контроллинге преследует следующие цели: выявить предпочтительные для их применения отрасли региональной экономики; обозначить ограничения, знание которых позволило бы повысить эффективность использования систем показателей в контроллинге; обозначить круг вопросов, которые позволит решать система показателей в контроллинге в рамках актуальных проблем эффективного управления хозяйствующими субъектами региона; наметить методические основы формирования систем контроллинга в регионе. В своей совместной работе С.Г. Фалько и В.М. Носов формулируют функции, которые должны выполнять различные системы показателей. Эти функции в полной мере можно использовать для формирования системы контроллинга. Коротко их можно сформулировать следующим образом [1].

Во-первых, система показателей должна представлять количественную информацию о финансово-экономическом положении региональной экономики в целом, а также в разрезе отраслей.

Во-вторых, система показателей должна обеспечивать уплотнение информации. Причем компактность должна возрастать по мере продвижения от основания пирамиды к ее вершине. При этом каждая последующая ступенька должна быть источником информации для принятия решения на более высоком уровне пирамиды управления. Например, показатель дебиторских задолженностей по определенной группе продукции очень важен для соответствующей службы бухгалтерии, но вряд ли он будет интересен для руководства региона, которое должно заботиться об эффективности работы всей экономики, например, выраженной показателем рентабельности или эффективности инвестиций.

В-третьих, система показателей должна не только позволять оценивать различные стороны деятельности хозяйствующих субъектов, но и служить инструментом контроля достижения намеченных целей.

И, наконец, система показателей должна быть поставщиком информации для составле-

ния оперативных планов отраслевой реструктуризации, реализация которых позволит достичь намеченные стратегические цели региональной экономики. В этом же источнике указывается, что наиболее часто выбираемыми и реализуемыми на практике стратегическими показателями являются:

- возврат на инвестированный капитал (*ROI*);
- рентабельность собственного капитала;
- сумма ликвидных средств;
- отношение чистого потока средств к сумме заемного капитала;
- оборачиваемость материалов.

Для того чтобы показатели были применимы для контроллинга, они должны отражать состояние и результаты деятельности какой-либо отрасли региональной экономики, обладать актуальностью, компактностью, динамичностью, ориентировать на прогнозирование, допускать сравнение. Необходимость в использовании систем показателей возникает из-за ограниченной информативности отдельных показателей. Их использование позволяет не только количественно охарактеризовать и оценить ситуацию, но и вскрыть причины ее возникновения, а также провести структурно-логический анализ влияющих факторов. Системы показателей представляют собой иерархическую структуру особым образом взаимосвязанных между собой показателей.

На практике рекомендуется использовать отдельные показатели и системы показателей, которые в наилучшей степени помогают выявлять и характеризовать наиболее слабые (узкие) места региональной экономики. Возможно создание систем показателей, приспособленных под условия конкретного хозяйствующего субъекта. Существует достаточно большое количество отдельных показателей и систем показателей, которые можно систематизировать по различным критериям. Полезной в плане разработки методических основ их формирования является классификация систем показателей на логико-дедуктивные и эмпирико-индуктивные.

В основе логико-дедуктивных систем лежит конкретный показатель верхнего уровня, явля-

ющийся стратегически важным для хозяйствующего субъекта, который постепенно в определенной последовательности расщепляется на показатели более низкого уровня, находящиеся в смысловой связи с основным показателем. Эмпирико-индуктивные системы созданы путем статистического отбора информационно наиболее значимых показателей. Логико-дедуктивные системы показателей считаются универсальными и применимыми для всех целей управления как региональной экономики в целом, так и ее отраслей в зависимости от фазы процесса планирования.

Что касается рекомендаций по практическому использованию и постановки систем показателей, то их в литературе приведено не так много и по большей части они относятся к вопросам применения систем показателей для всесторонней оценки управленческих решений, упуская вопросы и проблемы методического характера, касающиеся их постановки. Как показал проведенный автором анализ, больше других уделено внимание вопросам использования на практике показателя рентабельности инвестированного капитала (*ROI*).

Для рассмотрения основных подходов к системам показателей необходимо отметить, что каждый регион как экономическая система разрабатывает и использует собственную совокупность показателей, которая в наибольшей степени соответствует особенностям и целям региона. Тем не менее, как показывают результаты анализа, большинство систем показателей опираются на какую-либо базовую модель. Как известно, одна из первых моделей взаимосвязи отдельных показателей, ставшая впоследствии базовой, была разработана в 1930-е гг. специалистами концерна Du Pont. Сегодня во всем мире эта модель известна как факторная модель Du Pont или система *ROI*, поскольку этот показатель является вершиной пирамиды в указанной модели.

Свое видение организационных проблем построения системы показателей для планирования и контроля эффективности деятельности экономики в рамках системы контроллинга излагают в своей совместной работе С.Г. Фалько

и Д.А. Радусhev [2]. Несмотря на ярко выраженный теоретический характер указанной работы, ее тезисы без особых затруднений могут быть перенесены на практику и, безусловно, представляют собой определенную методическую ценность, хотя носят общий для всех систем показателей характер и не позволяют задать вектор решений при возникновении проблем (альтернатив) постановки систем показателей.

Обстоятельное освещение вопроса интеграции системы показателей на базе показателя *ROI* в процессы стратегического и оперативного планирования и управления, достижения материальных, социальных, стоимостных целей, а, следовательно, и обеспечения сохранения и успешного развития хозяйствующего субъекта показано в монографии Д. Хана. Однако внимание уделено, прежде всего, увязке планов снабжения, производства, сбыта продукции с показателями образующими показатель рентабельности инвестированного капитала *ROI* на принципиальном уровне. В работе не содержится каких-либо методических рекомендаций по интеграции предложенной системы показателей в практику работы. По мнению автора, это снижает практическую полезность данного изложения.

Базирующуюся на значительном объеме эмпирических данных оценку проблем использования управления на основе систем показателей в контроллинге дают в своей совместной работе Г. Пич и Э. Шерм [3]. Они резюмируют, что при реализации указанной задачи контроллинг сталкивается с тремя принципиальными методологическими проблемами.

Во-первых, целевые системы оценки экономики, базирующиеся на системах показателей, как правило, не создаются систематически. В большинстве случаев из-за необычайно сложных отношений обмена и взаимодействий возникают непреодолимые препятствия для построения четко структурированных иерархических систем. Поэтому цели низшего уровня не могут быть логически выведены из вышестоящих целей.

Во-вторых, при реализации задачи управления на основе согласования целей необходи-

мо широко использовать качественные и количественные показатели для оценки выполнения поставленных целей. Эти показатели лишь приблизительно отражают фактическую степень достижения целей, предоставляя аналитику широкую свободу интерпретаций, для которой методологические концепции контроллеров мало пригодны. Всесторонняя оценка управленческих решений в рамках функции контроллинга из-за несовершенства целевых систем и систем показателей теряет столь необходимую и крайне важную связь с целями субъекта более высокого порядка.

В-третьих, при оценке управленческих действий существуют проблемы учетного характера. С одной стороны, управленческие действия в большинстве случаев влияют сразу на несколько целей, с другой – несколько управленческих мероприятий могут влиять на одну и ту же цель.

Логико-дедуктивные системы используются для оценки решений, сравнения с другими экономическими системами, выработки на основе этого стратегических показателей работы, но их сложно использовать для разложения на подцели-задания для подразделений. Эмпирико-индуктивные системы показателей разработаны с помощью математико-статистических методов путем отбора для некоторой отрасли региональной экономики наиболее значимых показателей. Основная цель этих систем показателей – раннее прогнозирование возможных кризисных ситуаций, то есть установление, является ли хозяйствующий субъект «здоровым» или «больным», «успешным» или «недостаточно успешным». В эту группу систем показателей входят в первую очередь система Beaver и система Weibel. Для банковской сферы используется система показателей CAMEL.

Система показателей Beaver построена на основе эмпирического исследования 79 эффективных и 79 неэффективных хозяйствующих субъектов. В результате были отобраны 6 наиболее эффективных для целей прогнозирования коэффициентов, представляющих собой отношение: собственного капитала (СК) – к заемному капиталу; чистой прибыли – ко всему капиталу; заемного капитала – ко всему капиталу;

работающего капитала – ко всему капиталу; оборотного капитала – к краткосрочному заемному капиталу. Наибольшее значение приписывается первому коэффициенту.

Система показателей Weibel основана на исследованиях 72 швейцарских компаний. В результате были отобраны как наиболее информативные следующие показатели, представляющие собой отношение: СК к заемному капиталу; оборотного капитала – к краткосрочному заемному капиталу; используемых в ближайшее время денежных средств за вычетом краткосрочного заемного капитала – к производственным затратам без учета амортизации; среднего запаса на складе – к затратам на материалы, умноженное на 365; среднего объема полученных кредитов – к объему приобретенных товаров, умноженные на 365; заемного капитала – ко всему капиталу. Названные системы используются для сравнения значений показателей, полученных для анализируемого хозяйствующего субъекта, со значениями, полученными в результате эмпирических исследований так называемых «эталонных» субъектов.

Переходя к вопросу практической реализации преимуществ систем показателей в контроллинге необходимо отметить, что по степени изученности прикладных вопросов, пожалуй, первое место занимает вопрос увязки целей региональной экономики и целей регионального бюджета. Увязка интересов экономики и бюджета при реализации на практике наименее спорна по сравнению с аналогичными попытками увязать цели экономики с другими элементами институциональной среды региона. Так, для снабжения и производства все попытки оценки «прибыльности» более сложны и сложнее в плане восприятия исполнителями.

Для оценки бюджетной эффективности региональной экономики найдены и получили широкое применение критерии оценки работы, позволяющие согласовать цели экономики с интересами региона. Это формируемый в регионе валовой региональный продукт, получаемая хозяйствующими субъектами маржинальная прибыль (выручка от реализации за вычетом переменных издержек) или чистая прибыль –

в зависимости от целей бюджета. В монографиях Х. Фольмута и А. Дайле [4; 5] описываются обстоятельства и особенности реализации на практике управления по целевому показателю прибыльности (маржинальной или чистой).

Что касается реализации подобного согласования интересов на практике, то между интересами экономики и регионального бюджета возникает некоторое противоречие при выборе одного из вариантов: что будет являться базой для исчисления бюджетной эффективности – маржинальная прибыль или чистая прибыль. Первый вариант отвечает интересам экономики, второй – интересам региона (это обусловлено особенностями налогообложения в национальной экономике России). Первая схема предполагает расчет бюджетной эффективности на основе количества созданных рабочих мест и снижения социальной нагрузки регионального бюджета, за счет повышения социальной защищенности граждан. В этом случае большая часть факторов – уровень прямых производственных затрат, выручка от реализации продукции, объем внешнеэкономической деятельности, межрегиональная конкуренция – величины, хотя бы гипотетически управляемые хозяйствующими субъектами.

Анализ специфики региональной экономики позволяет сделать вывод о том, что используемая на этом уровне система показателей должна способствовать достижению целей региона как целостной экономической системы. Высшие или генеральные цели региона формулируются в процессе переговоров между лицами, принимающими решения на уровне региона, а отчасти и вне его, с представителями государственных органов власти. Процесс формирования целей региональной экономики является процессом согласования целей в результате конфликтов и компромиссов между заинтересованными сторонами: государством, региональным руководством, отдельными лицами, подразделениями или общественными группами.

По мнению автора, высшие цели региональной экономики: бюджетная эффективность, межотраслевая сбалансированность, доходность и ликвидность, материальные и социальные цели должны быть преобразованы в операци-

онные подцели – задания для хозяйствующих субъектов, исполнителей, на базе которых затем формируются программы и комплексы задач. Программы реализуются посредством мероприятий и операций в рамках установленных ограничений по издержкам или заданий по выручке от продаж.

Разукрупнение целей проводится по всем уровням в соответствии с действующей организационной структурой региональной экономики. Основой такого разукрупнения становится вертикальное разделение целей, которое можно представить в виде объективного соподчинения целей разного уровня. Цель более низкого уровня является средством достижения цели более высокого порядка. Таким образом, совокупность целей региональной экономики и их связей образует структуру целей региона, которая может быть представлена в виде дерева целей с привязкой по отраслям.

Логико-дедуктивные системы показателей, как правило, больше нацелены на разложение (дезинтеграцию) высшей цели на подцели региона. При этом как система показателей, так и дерево целей являются целостными и не содержат внутри себя противоречащие цели. Однако разработанные таким образом подцели имеют сложности с их проекцией на организационную структуру и в процессе согласования целей и заданий с хозяйствующими субъектами. Некоторые показатели являются результатом деятельности ряда подразделений и далее не могут приемлемым образом делегироваться на более низкие уровни управления. Это создает трудности относительно того, какая часть конкретной цели должна выполняться тем или иным подразделением. В результате этого на практике приходится отклоняться от намеченных показателей, то есть целостность дерева целей несколько условна.

Эмпирико-индуктивные системы показателей не имеют таких широких возможностей для разработки стройного дерева целей и соответствующих им показателей-заданий для отраслей и хозяйствующих субъектов. Такие системы показателей позволяют достигать целей на несколько иной основе. Для этого, как правило, исполь-

зуются статистический анализ большого числа хозяйствующих субъектов региона или отрасли и выявляется наличие зависимости между тем или иным показателем и бюджетной эффективностью региона. Определяются также целевые значения этих показателей. Выявленные таким образом показатели и их целевые значения накладываются на имеющуюся отраслевую структуру региональной экономики. На основе изложенных выше фактов можно провести сравнительный анализ предпочтительности систем показателей. Он представлен в нижеприведенной таблице.

На основе этого можно сделать вывод, что разные характеристики данных видов систем показателей говорят о возможности использования их в различных сферах управления региональной экономикой. Так логико-дедуктивные системы используются в планировании, оценке и интерпретации будущих вариантов развития, а эмпирико-индуктивные – в оперативной деятельности и в качестве основы систем мотивации хозяйствующих субъектов. Для выработки подходов к рациональной постановке систем показателей может быть рассмотрена связь систем показателей с основными элементами систем контроллинга в региональной экономике и выяснен характер их взаимоотношений.

Анализ и систематизация работ зарубежных и российских экономистов, а также практика российской экономики позволили выявить основные особенности логико-дедуктивных и эмпирико-индуктивных систем показателей при использовании для управления на основе согласования целей. В частности, было выявлено, что оптимальными задачами для логико-дедуктивных систем показателей являются планирование региональной экономики, контроль и управление производственными процессами, оценка и интерпретация будущих вариантов развития. Для эмпирико-индуктивных систем показателей такими задачами являются раннее прогнозирование возможных кризисных ситуаций и осуществление управления по целям в текущей работе экономики.

Также было установлено, что логико-дедуктивные системы показателей тяжело воспринимаются работниками в качестве ориентиров в текущей деятельности, универсальны для всех отраслей и не всегда позволяют учесть специфику региона, отрасли, хозяйствующего субъекта. Эмпирико-индуктивные системы показателей, напротив, позволяют учитывать специфику хозяйствующих субъектов, могут использовать показатели, которые учитывают специфику от-

Особенности логико-дедуктивных и эмпирико-индуктивных систем показателей

Показатель	Логико-дедуктивные системы	Эмпирико-индуктивные системы
Оптимальные задачи для применения	Основа для планирования деятельности, контроля и управления процессами; комплексная оценка принимаемых управленческих решений	Раннее прогнозирование возможных кризисных ситуаций; возможность использования для управления по целям в оперативном управлении экономикой
Особенности использования для управления по целям	Невозможно абсолютно полное и прямое переложение дара целей стратегического показателя на отраслевую структуру	Принимается условное равенство между достижением основной цели субъекта и достижением ряда выявленных показателей «успеха»
Психологический аспект	Сложные показатели тяжело воспринимаются в качестве ориентиров для оперативной работы. «Тяготит» невозможность повлиять на некоторые факторы	Легче воспринимаются в качестве ориентиров в текущей работе, даже людьми без экономического образования. Как правило, используются только те показатели, на которые влияют подразделения
Возможность учета специфики отрасли	Универсальны для всех отраслей	Могут учитывать специфику отрасли, пожелания собственника, особенности целей хозяйствующих субъектов

расли, что делает их более доступными в восприятии работниками данной отрасли. Таким образом, для целей разработки эффективной системы показателей необходимо разделение целей и сфер применения логико-дедуктивных и эмпирико-индуктивных систем показателей.

Результатом одновременного использования логико-дедуктивных и эмпирико-индуктивных показателей является наличие целевых показателей в функционировании региональной экономики как в разрезе отдельных отраслей, так и в разрезе региональных кластеров, что создает дополнительные возможности для анализа и управления эффективностью функционирования региональной экономики. Однако такой подход к постановке систем показателей на основе разделения сфер использования логико-дедуктивных и эмпирико-индуктивных показателей имеет и свои недостатки: цели более низкого уровня – цели хозяйствующих субъектов могут вступить в противоречие с целями более высокого уровня – со стратегическими целями

и целями отраслей и региональной экономики. При формировании систем целевых показателей, наиболее полно учесть специфику их взаимосвязей с элементами системы контроллинга и элементами региональной экономики позволяет использование итерационно-уровневого подхода.

Список литературы

1. Фалько С.Г., Носов В.М. Контроллинг на предприятии. – М.: Общ-во «Знание» России, 1995. – 80 с.
2. Фалько С.Г., Радусhev Д.А. Основные требования к построению системы показателей для планирования и контроля эффективности деятельности предприятия // Российское предпринимательство. – 2001 – № 5. – С. 103-107.
3. Пич Г., Шерм Э. Уточнение содержания контроллинга как функции управления и его поддержки // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 3. – С. 102-107.
4. Фольмут Х.Й. Инструменты контроллинга от А до Я: пер. с нем. / под ред. и с предисл. М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 288 с.
5. Дайле А. Практика контроллинга: пер. с нем. / под ред. и с предисл. М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 336 с.

В редакцию материал поступил 24.11.08.

Ключевые слова: реструктуризация региональной экономики, стратегическое планирование региональной экономики, система показателей отраслевой реструктуризации, логико-дедуктивная система показателей, эмпирико-индуктивная система показателей.