

---

## **ЭЛЕМЕНТЫ ПОСТРОЕНИЯ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ РЕГИОНАЛЬНОЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ (НА ПРИМЕРЕ ВОРОНЕЖСКОЙ ОБЛАСТИ)**

---

**Ельмина Людмила Петровна,**

преподаватель кафедры экономики Воронежского института кооперации (филиала Белгородского университета кооперации, экономики и права); lpr27@rambler.ru

В статье рассматриваются элементы построения сбалансированной системы показателей региональной конкурентоспособности как одной из перспективных методик оценки конкурентных преимуществ территории (в качестве объекта исследования выбрана Воронежская область). По одному из модулей системы дается обоснование выбора показателей и их целевых значений.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность региональной экономики, сбалансированная система показателей, модули региональной конкурентоспособности, стратегическая карта целей региональной конкурентоспособности

В проблеме экономической конкурентоспособности, а значит, безопасности страны ключевую роль играет региональный уровень, что исходит из реализации идеи национального единства, интеграционных экономических процессов как внутри страны, так и с ее стратегическими союзниками [3]. Конкурентоспособность региона определяется, прежде всего, его ролью и местом в экономическом пространстве России. Динамичные, конкурентоспособные регионы представляют собой источники роста экономики всей страны, «локомотивы» ее развития. Этим обусловлено большое значение оценки уровня их конкурентоспособности. В свою очередь данная оценка уровня конкурентоспособности является важной информационной базой для региональных органов власти, которые, учитывая тенденции развития регионов-конкурентов и возможности сотрудничества с ними, могут активизировать свои действия в направлении обеспечения, поддержания и наращивания конкурентных преимуществ своей территории, а также ее позиционирования, продвижения, маркетинга [8].

На сегодняшний день выработано и апробировано множество методик оценки конкурентоспособности региональной экономики. К ним относятся, например, методика интегральной оценки В.В. Меркушова [5] и методика,

предложенная Л.И. Ушвицким и В.Н. Парахиной [4]. Первая наиболее полно отражает уровень экономического потенциала региона и эффективности его использования, вторая – общее экономическое развитие региона, включая уровень жизни населения региона.

Наиболее перспективной и современной методикой оценки конкурентоспособности хозяйства региона, по нашему мнению, является сбалансированная система показателей (ССП). Как известно, сбалансированная система показателей была разработана в 1990 г. в США в качестве инструмента стратегического менеджмента. Она основана на комплексной оценке как материальных, так и нематериальных активов предприятия, поэтому и получила название «сбалансированной». Эта система используется как основной инструмент управления бизнесом, дающий возможность устанавливать частные и общекорпоративные цели, доводить их до сведения сотрудников и руководителей различных уровней управления, оценивать достижение поставленных целей и получать быструю обратную связь [2].

Определим четыре составляющие ССП региональной конкурентоспособности: население, экономика, экология и инфраструктура. Другими словами, при формулировании стратегии повышения уровня конкурентоспособности региона результаты его деятельности рассматриваются в рамках четырех рекомендуемых модулей (рис. 1).



Рис. 1. Рекомендуемые модули сбалансированной системы показателей региональной конкурентоспособности

Разработка и внедрение ССП осуществляются в такой последовательности:

- конкретизация стратегических целей;
- связывание стратегических целей причинно-следственными цепочками;
- построение стратегической карты;
- выбор показателей и определение их целевых значений;
- определение связи показателей с бизнес-процессами;
- определение стратегических мероприятий;
- сбор, оценка и анализ информации о выполнении стратегии [6].

В целях оценки конкурентоспособности региона представленная выше последовательность должна трансформироваться следующим образом:

I этап – конкретизация стратегических целей;

II этап – связывание стратегических целей причинно-следственными цепочками – построение стратегической карты конкурентоспособности региона;

III этап – выбор показателей и определение их целевых значений;

IV этап – определение стратегических мероприятий по повышению уровня конкурентоспособности территории;

V этап – сбор, оценка и анализ информации о выполнении стратегии.

На первом этапе необходимо выбрать наиболее важные цели, основываясь на следующих критериях:

- цели должны быть измеримыми;
- на достижение целей можно влиять;
- цели приемлемы для различных хозяйственных единиц и согласованы с общей стратегией повышения конкурентоспособности региона.

Таковыми целями, по нашему мнению, должны стать:

1) в модуле «Население» – повышение уровня жизни населения, повышение качества жизни населения, улучшение демографической ситуации;

2) в модуле «Экология» – снижение уровня загрязненности атмосферного воздуха, поверхностных водных объектов; сохранение и восстановление природных систем, их биологического разнообразия и способности к саморегуляции; снижение уровня радиации;

3) в модуле «Экономика» – оптимизация структуры экономики, улучшение качества региональных ресурсов, повышение эффективности использования ресурсного потенциала, развитие межрегиональных и внешнеэкономических связей;

4) в модуле «Инфраструктура» – улучшение работы дорожно-транспортного, жилищно-коммунального хозяйств; повышение уровня инфраструктурной обеспеченности в части спортивных, социальных, культурных объектов; развитие сферы финансовых услуг.

Стратегические цели тесно взаимосвязаны и влияют друг на друга. Достижение одной цели служит достижению другой вплоть до главной цели – повышения региональной конкурентоспособности. Связи между различными

целями ясно видны благодаря причинно-следственной цепи, отображаемой в виде стратегической карты (рис. 2).

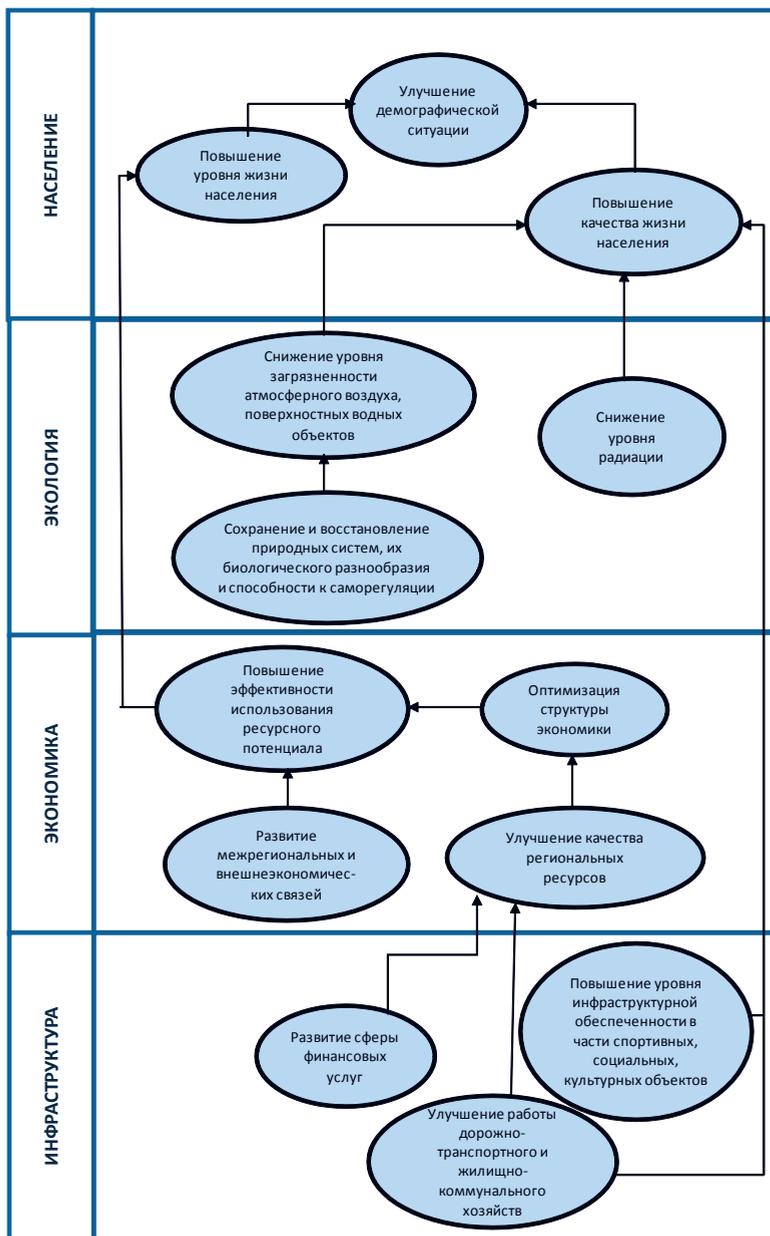


Рис. 2. Стратегическая карта целей региональной конкурентоспособности

Следующая стадия построения ССП является наиболее трудоемким процессом, поскольку предполагает подбор ключевых показателей оценки достижения целей и обоснование их пороговых значений.

Как пишут Д. Нортон и Р. Каплан, «правильно составленная ССП должна иметь сбалансированный комплекс результатов (отсроченные характеристики) и факторов достижения результатов (опережающие показатели)» [7].

В региональной экономике как и в любой другой хозяйствующей единице имеются перспективы с разным сроком достижения. Поэтому для одних показателей ССП региональной конкурентоспособности следует обосновывать целевые значения на один год (опережающие индикаторы), для других – на три-пять лет (отсроченные показатели).

Ниже приведем обоснование выбора показателей в рамках одного из модулей оценки конкурентоспособности региона – «Инфраструктура».

Цель «Улучшение работы дорожно-транспортного, жилищно-коммунального хозяйств».

1.1. Число автобусов общего пользования на 100 тыс. человек населения. За период 2008-2011 гг. значение показателя по Воронежской области снизилось с 27 до 23 [1]. Данный показатель относится к факторам достижения результатов, поэтому в рамках разрабатываемой ССП его целевое значение примем равным 25 на 2013 г.

1.2. Обеспеченность региона автодорогами с твердым покрытием (км дорог на 1000 квадратных километров территории). Дорожное строительство как отрасль хозяйства характеризуется непрерывностью производства, в связи с чем данный индикатор относится к опережающим.

Учитывая, что значение показателя за последние четыре года (2008-2011 гг.) выросло с 201 до 207 км на 1000 квадратных километров территории [1], его целевое значение на 2013 г. составит 212.

1.3. Число дорожно-транспортных происшествий на 100 тыс. человек населения. В Воронежской области этот показатель последовательно снижается, что положительно сказывается на конкурентоспособности данного субъекта. В 2013 г. целевое значение такого опережающего индикатора, на наш взгляд, должно составлять 160,0.

1.4. Удельный вес ветхого и аварийного жилищного фонда в общей площади всего жилищного фонда. Значение данного показателя отражает уровень жилищных условий населения и, следовательно, качество жизни. За два года его величина снизилась на 0,1% и составила 1,0% [1]. В силу замедленной динамики удельного веса ветхого и аварийного жилья в общей площади всего жилищного фонда Воронежской области данный показатель следует отнести к отсроченным и установить его целевое значение на 2015 г. в размере 0,9%.

2. Цель «Повышение уровня инфраструктурной обеспеченности в части спортивных, социальных, культурных объектов».

2.1. Количество спортивных залов и стадионов (единиц на 10 тыс. жителей). В течение последних лет значение данного индикатора выросло с 4,7 до 5,7 единицы. Период создания крупных объектов такого рода, как правило, занимает от одного до нескольких лет, в связи с чем данный индикатор нужно отнести к отсроченным. Целевое значение показателя «количество спортивных залов и стадионов на 10 тыс. жителей» в 2015 г. должно составлять 6,2 единицы.

2.2. Количество учреждений здравоохранения и предоставления социальных услуг (единиц на 10 тыс. жителей). Данный показатель в Воронежской области имеет тенденцию к росту [1]. В исследуемом регионе ведется последовательная работа по наращиванию мощностей здравоохранения и улучшению качества таких услуг, поэтому целевое значение отсроченного индикатора «количество учреждений здравоохранения и предоставления социальных услуг», на наш взгляд, должно составлять в 2015 г. 4,5 единицы на 10 тыс. жителей.

2.3. Число зрителей театров на 1000 человек населения. За 2008-2011 гг. значение данного индикатора возросло с 156 до 171 человек [1]. Рост интереса населения к просмотру спектаклей вызван многими факторами, в частности, повышению комфортности пребывания людей в зданиях культуры. Учитывая, что в областном центре с середины 2012 г. начались спектакли в реконструированном академическом театре драмы им. А. Кольцова, на 2013 г. целевое значение показателя составит 180 человек.

3. Цель «Развитие сферы финансовых услуг».

Количество кредитных учреждений на 10 тыс. жителей. Воронежская область на протяжении нескольких лет является регионом, наиболее обеспеченным кредитными организациями, и в 2011 г. значение данного показателя составило 1029 единиц в абсолютном выражении и 4,4 единицы на 10 тыс. жителей [1]. На наш взгляд, достигнутый уровень обеспеченности кредитными учреждениями должен быть ориентиром и в ближайшей перспективе – в 2013 г.

По другим модулям ССП региональной конкурентоспособности проводится аналогичный подбор индикаторов с обоснованием целевых значений на ближайшую или отдаленную перспективы. Грамотно составленная ССП может служить одним из инструментов в оценке уровня конкурентоспособности региона, а также позволит конкретизировать стратегические меры по повышению такого уровня.

#### **Список источников**

1. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2012: Стат. сб. [текст] // Росстат. – М., 2012. – 990 с.
2. Каплан, Р. Стратегические карты [текст] / Р. Каплан, Д. Нортон // Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. – М.: Олимп-Бизнес. – 2004. – 512 с.
3. Новикова, И. Экономическая конкурентоспособность Ставропольского края [текст] / И. Новикова, Н. Красников // Экономист. – 2009. – № 9.
4. Ушвицкий, Л.И. Конкурентоспособность региона как новая регалия: сущность, методы оценки, современное состояние [текст] / Л.И. Ушвицкий, В.Н. Парахина // Сборник научных трудов СевКавГТУ. Сер. «Экономика». – 2005. – № 1.
5. Меркушов, В.В. К вопросу об оценке уровня конкурентоспособности региона (интегральная оценка конкурентоспособности) [электронный ре-

сурс]. – URL: <http://povman.samgty.ru/3/6>.

6. Методика «Разработка сбалансированной системы показателей» (Группа компаний «Современные технологии управления») [электронный ресурс]. – URL: [http://www.businessstudio.ru/procedures/strategic/razrabotka\\_bsc](http://www.businessstudio.ru/procedures/strategic/razrabotka_bsc).

7. Каплан, Роберт С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию [электронный ресурс] / Роберт С. Каплан, Дэвид П. Нортон. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – С. 105. – URL: [http://ihtik.lib.ru/2011.07\\_ihtik\\_infanata-natahaus](http://ihtik.lib.ru/2011.07_ihtik_infanata-natahaus).

8. Ускова, Т.В. Проблемы оценки конкурентоспособности регионов [текст] / Т.В. Ускова // Вопросы статистики. – 2009. – № 1.

---

# **ELEMENTS OF CONSTRUCTION OF BALANCED SCORECARD OF REGIONAL COMPETITIVENESS (ON THE EXAMPLE OF VORONEZH REGION)**

---

**Elmina Lyudmila Petrovna,**

Lecturer of the Chair of Economy of Voronezh Institute of Cooperation (filial-ranch) of Belgorod University of Cooperation, Economy and Law; lpr27@rambler.ru

The article explains the parts of building a balanced scorecard for regional competitiveness as one of the most promising tools for assessment of competitive advantages of the territory (as the object of investigation, the Voronezh region). According to one of the modules of the system is given rationale for the selection of indicators and target values.

**Keywords:** competitiveness of the regional economy, balanced scorecard, modules regional competitiveness, strategy map objectives of regional competitiveness.