

УДК 338.45, ББК 65.291.5, JEL Code D24, F63, L10, L52, L67
DOI: 10.17072/1994-9960-2022-4-474-486



© Ибрагимов Р. С.,
Головкин Д. С., 2022

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ КАК КОНЦЕПЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Розалия Савиевна Ибрагимовна

ORCID ID: [0000-0002-7184-5073](https://orcid.org/0000-0002-7184-5073), Researcher ID: [J-9485-2017](https://orcid.org/J-9485-2017), irozalia@hotmail.com

Дмитрий Сергеевич Головкин

ORCID ID: [0000-0002-1925-265X](https://orcid.org/0000-0002-1925-265X), Researcher ID: [X-7023-2018](https://orcid.org/X-7023-2018), dm-golovkin@yandex.ru

Ивановский государственный университет (Россия, 153025, г. Иваново, ул. Ермака, 39)

Аннотация. Статья посвящена проблемам совершенствования управления промышленными предприятиями, актуальность решения которых возрастает в связи с динамичными изменениями среды функционирования под влиянием вызовов четвертой промышленной революции и структурной трансформацией социально-экономических и технологических процессов. Основная цель работы заключается в поиске и формировании наиболее рациональной и адекватной современным условиям концепции стратегического управления, обеспечивающей синхронизацию внутренних преобразований компании с перманентными переменными во внешней среде, своевременное реагирование на возникающие проблемы и открывающиеся возможности во всех аспектах деятельности, проактивное принятие управленческих решений. Методология проведенного исследования базируется на классических и современных теориях стратегического планирования и управления, моделях устойчивого развития и эндогенного роста экономики. Авторами предложен подход к построению системы стратегического управления, новизна которого заключается в интеграции концепции экономического потенциала промышленного предприятия и современного инструментария менеджмента (*Balanced Scorecard, Foresight, Benchmarking, Life-Cycle Management, Value-Based Management* и др.). Особое внимание уделено стратегическому планированию как основному звену системы управления: выстроен и описан логический процесс формирования стратегии компании, выделены векторы форсайт-исследования и перспективы *Balanced Scorecard*, сформирована система сбалансированных показателей в соответствии с основными элементами экономического потенциала предприятия, уточнена методика расчета частных и интегрального показателей *Balanced Scorecard*. Предложенный в работе подход к стратегическому управлению и представленный комплекс методических разработок могут быть использованы в практике работы промышленных компаний, что подтверждено результатами их апробации на предприятиях текстильной отрасли.

Ключевые слова: промышленное предприятие, экономический потенциал, стратегическое управление, стратегия развития, форсайт, сбалансированная система показателей, капитализация

Для цитирования:

Ибрагимов Р. С., Головкин Д. С. Экономический потенциал как концепция стратегического управления промышленным предприятием // Вестник Пермского университета. Сер. «Экономика». 2022. Т. 17, № 4. С. 474–486. DOI: 10.17072/1994-9960-2022-4-474-486

ECONOMIC POTENTIAL AS A STRATEGIC MANAGEMENT CONCEPT OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISE

Rozaliia S. Ibragimova

ORCID ID: [0000-0002-7184-5073](https://orcid.org/0000-0002-7184-5073), Researcher ID: [J-9485-2017](https://orcid.org/J-9485-2017), irozalia@hotmail.com

Dmitry S. Golovkin

ORCID ID: [0000-0002-1925-265X](https://orcid.org/0000-0002-1925-265X), Researcher ID: [X-7023-2018](https://orcid.org/X-7023-2018), dm-golovkin@yandex.ru

Ivanovo State University (39, Ermaka st., Ivanovo, 153025, Russia)

Abstract. The article is devoted to the problems of improving the industrial enterprises management which are becoming relevant due to dynamic changes in the operating environment under the challenges of the fourth industrial revolution, structural transformation of socio-economic and technological processes. The main objective of the work is to find and develop a concept of strategic management which is the most reasonable and appropriate for the modern conditions. This concept should synchronize in-house transformations with the permanent changes in the external environment; provide a timely response to the emerging concerns and opportunities in all aspects of activity, proactive managerial decision-making. Methodologically, the research arises from the classical and modern theories of strategic planning and management, models of sustainable development and endogenous economic growth. The authors offer an approach to the development of a strategic management system. The approach is novel thanks to the integration of the concept of the industrial enterprise economic potential and modern management tools (Balanced Scorecard, Foresight, Benchmarking, Life-cycle Management, Value-Based Management, etc.). Special attention is paid to the strategic planning as the main link of the management system: the company's strategy is logically designed and described; the vectors of foresight research and prospects of Balanced Scorecard are highlighted; balanced indicators are systematized by the key elements of the company's economic potential; the methodology for calculating the partial and integral Balanced Scorecard indicators is clarified. The approach to the strategic management proposed in the paper and the presented set of methodological developments can be used in the practices of industrial companies, which is confirmed by the testing results at textile enterprises.

Keywords: industrial enterprise, economic potential, strategic management, development strategy, foresight, balanced scorecard, capitalization

For citation:

Ibragimova R. S., Golovkin D. S. Economic potential as a strategic management concept of the industrial enterprise. *Perm University Herald. Economy*, 2022, vol. 17, no. 4, pp. 474–486. DOI: 10.17072/1994-9960-2022-4-474-486

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время среда функционирования предприятий довольно нестабильна и изменчива, что повышает степень неопределенности и риски развития. В этих условиях для обеспечения гибкости, адекватности и эффективности менеджмента требуется постоянная модернизация систем и инструментария управления.

Цель нашего исследования заключалась в разработке подхода к построению системы стратегического управления на основе концепции экономического потенциала промышленного предприятия, способствующей формированию комплексной оценки текущего состояния и возможностей перспективного развития хозяйствующего субъекта с более раз-

носторонних позиций, чем при использовании традиционных подходов к анализу и планированию деятельности.

МЕТОДОЛОГИЯ ИЗУЧЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ

Огромный вклад в становление и развитие науки стратегического управления в рыночных условиях внесли И. Ансофф [1; 2], Дж. Куинн, Г. Минцберг, С. Гошал [3], М. Porter [4], А. Стрикленд, А. Томпсон [5], Д. Аакер, [6], Р. А. Д'Авени [7], А. Сливотски, Д. Моррисон [8], Ж. Ж. Ламбен [9], Р. Ромер [10] и др. С их работ началась классическая теория стратегического планирования и управления.

Подходы к стратегическому планированию постепенно менялись по мере трансформации среды функционирования, изменения скорости перемен и ключевых факторов роста компаний. В середине XX в. (1950–1960-е гг.) долгосрочное планирование сводилось к разработке корпоративных финансовых планов на основе экстраполяции сложившихся тенденций. И. Ансофф (1965) определял стратегическое планирование как логический и аналитический процесс [1]. В 1970-е гг. внешние изменения стали сопровождаться периодическими скачками, что обусловило появление на Западе концепции управления по обстоятельствам; далее, в 1980-е гг., когда эти скачки стали более существенными, зародился новый подход – «кризисное управление».

В конце XX в. взгляды на сущность стратегического управления значительно преобразовались, что было вызвано ускорением рыночных изменений под влиянием научно-технического прогресса и глобализации экономических процессов. Д. Аакер в 1990-е гг. особо подчеркивает роль концепции стратегического рыночного управления, характеризующегося проактивным подходом к принятию решений, высокой скоростью стратегической реакции независимо от цикла планирования и применением глобальных информационных систем поддержки решений [6].

По мнению *R. A. D'Aveni*, автора концепции гиперконкуренции, высокая динамичность среды требует различных стратегических реакций и подходов к стратегическому управлению, нормой становится не равновесное состояние, а непрерывная ломка тенденций во всех областях связей и сфер активности фирмы [7].

А. Сливотски и Д. Моррисон в 2000-е гг., изучив менеджмент наиболее успешных компаний мира, делают вывод, что большинство из них создают новую архитектуру для своей модели бизнеса каждые 5–7 лет [8].

Существенные изменения практики стратегического управления в последние десятилетия связаны прежде всего с ориентацией компаний на освоение открывающихся возможностей технологических инноваций. Динамика внешних и внутренних изменений среды под нарастающим влиянием научно-технического прогресса усиливается, что тре-

бует высокой скорости стратегических реакций. *P. Romer*, исследуя закономерности структурных изменений систем под воздействием передовых технологий, констатирует, что устойчивая динамика экономического роста может базироваться преимущественно на эндогенных факторах производства [10].

Очевидно, современная система стратегического управления должна содержать элементы и включать процессы, способствующие быстрому реагированию на изменения среды и принятию стратегических решений в соответствии с закономерностями развития открытых социально-экономических систем, обеспечивать проактивное поведение и своевременную смену модели бизнеса в точке бифуркации, противодействовать отставанию внутренних изменений от внешних. С нашей точки зрения, такая комплексная система может быть построена на основе концепции экономического потенциала, которая подразумевает рассмотрение промышленного предприятия как сложной иерархической структуры, располагающей определенными экономическими ресурсами, компетенциями и возможностями в самых разнообразных аспектах функционирования: инновационном, производственном, маркетинговом, кадровом, финансовом и организационно-управленческом. Управление экономическим потенциалом компании означает ориентирование ее деятельности на устойчивое развитие при эффективном использовании основных факторов производства и обеспечение сильных позиций в будущем. Оно базируется на системном анализе, охватывающем весь хозяйственный цикл и кругооборот капитала, и оптимальной комбинации современного инструментария управления.

МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИМ ПОТЕНЦИАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

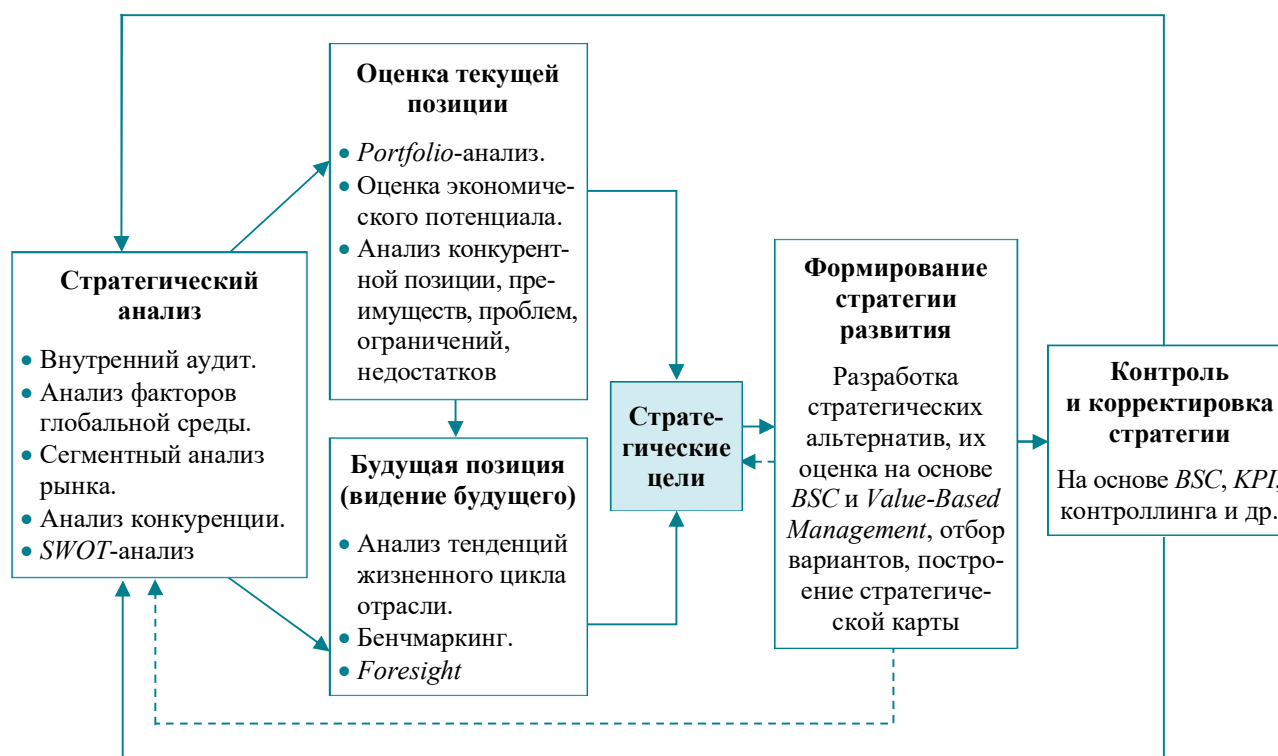
Под экономическим потенциалом мы понимаем способность предприятия обеспечивать долговременное функционирование, развитие и достижение стратегических целей на основе использования

системы наличных ресурсов с учетом накопленных компетенций и открывающихся возможностей в целях удовлетворения спроса потребителей в товарах и услугах в объеме и качестве, определяемом их индивидуальными потребностями [11]. При этом под ресурсами подразумеваются все материальные и нематериальные активы, которые участвуют в производственно-коммерческой деятельности и формировании доходов предприятия; под накопленными компетенциями – способность эффективно использовать имеющиеся активы; под возможностями – внутренние и внешние потенциальные позитивные эффекты, которые могут быть реализованы в целях дальнейшего развития.

В данной работе акцентировано внимание на стратегическом планировании как центральном звене системы управления. Исходя из понимания стратегии как пути достижения устойчивой позиции предприятия в глобальном бизнес-пространстве, в систему разработки стратегии включены такие компоненты: стратегический анализ, оценка текущего положения, выбор будущей позиции, поста-

новка целей и их оценка, формирование стратегии развития, контроль и корректировка стратегии в соответствии с изменениями (рис. 1).

Процесс стратегического планирования начинается с комплексного анализа факторов среды функционирования (внутренних и внешних флуктуаций), в результате которого определяется текущая позиция предприятия и формируется видение будущего. Текущее и будущее положение оценивается по всем элементам экономического потенциала с помощью сбалансированной системы показателей (*Balanced Scorecard – BSC*). Текущее положение характеризуется имеющимся экономическим потенциалом, конкурентной позицией на рынке, ключевыми факторами успеха, а также проблемами и ограничениями деятельности. Желаемая будущая позиция формируется исходя из результатов *foresight*-исследований, изучения закономерностей жизненного цикла отрасли и бенчмаркинга. Стратегические цели ставятся на основе сравнения текущей и желаемой позиции компании с учетом достигнутого потенциала и возможностей наращивания недостающих ресурсов и компетенций.



Источник: разработано авторами.

Рис. 1. Процессная структуризация глобально ориентированной системы формирования стратегии предприятия

Fig. 1. Process-based structuring of a globally oriented system for enterprise's strategy development

Далее разрабатываются стратегические альтернативы и отбирается та, которая наилучшим образом способствует достижению стратегических целей и желаемой позиции. Оценка и отбор альтернатив проводится с помощью методов *BSC* и *Value-Based Management*. Завершающим этапом процесса стратегического планирования является контроль и корректировка стратегии, осуществляемые с помощью разнообразных инструментов менеджмента (*BSC*, *management by objectives*, *key performance indicators*, контроллинг, бюджетирование и др.).

Стратегическое управление в рамках предлагаемой системы характеризуется непрерывностью и итерационностью. Процесс неоднократно повторяется: детализация управленческих решений и их оценка сопровождаются дополнительными уточняющими исследованиями среды функционирования и верификацией соответствия принятых решений стратегическим целям и открывающимся возможностям.

В данной статье представим основные черты разработанного нами подхода к оценке текущей и будущей позиций компании, формированию целей и стратегических альтернатив, особенностью и новизной которого является интеграция концепции экономического потенциала с методами сбалансированной системы показателей (*BSC*) и *foresight*-технологиями.

Как было отмечено, экономический потенциал предприятия представляет собой сложную и многоаспектную категорию, включающую несколько составляющих: инновационный, производственный, маркетинговый, кадровый, финансовый и организационно-управленческий потенциалы. Формирование образа будущего компании как в целом, так и по отдельным аспектам обеспечивается *foresight*-технологиями, используемыми для выявления приоритетов в экономической, научно-технологической и социальной сферах. Концепция *foresight* как методология инновационного пути развития в большей степени ориентирована на глобальные вызовы научно-технического прогресса по сравнению с традиционными методами долгосрочного планирования и прогнозирования. Эффективность ее применения в стратегическом управлении уже неоднократно подтверждалась на практике [12–16].

В нашем подходе к стратегическому управлению *foresight*-исследования нацелены на поиск путей количественного и качественного наращивания экономического потенциала предприятия как в целом, так и по отдельным элементам. Для этих целей выделено восемь стратегических векторов развития промышленной компании и формирования целостного образа будущего, схематично представленных на рис. 2.



Источник: разработано авторами.

Рис. 2. Стратегические векторы *foresight*-исследования по элементам экономического потенциала предприятия

Fig. 2. Strategic vectors of a foresight research by enterprise's economic potential elements

Система оценки экономического потенциала предприятия базируется на количественных и качественных характеристиках, в связи с чем представляется целесообразным применение сбалансированной системы показателей (*BSC*), объединяющей в себе комплекс финансовых и нефинансовых индикаторов и наиболее полно отвечающей современным требованиям управления деятельностью предприятия. Модель *Balanced scorecard*, впервые предложенная *R. S. Kaplan* и *D. P. Norton* в 1992 г. [17; 18], в настоящее время широко используется для формирования самых разнообразных систем управления и хорошо зарекомендовала себя на практике [19; 20].

Для измерения ресурсов, компетенций и возможностей при анализе и оценке текущей и будущей позиции предприятия нами разработана и предложена система сбалансированных показателей (*BSC*) с использованием шести перспектив, коррелирующих с основными элементами экономического потенциала предприятия: инновации, производство, маркетинг, кадры, финансы, организация и управление. По каждой перспективе отобраны наиболее существенные, с нашей точки зрения, показатели.

Ресурсный аспект в *BSC* представлен показателями, отражающими материальные и нематериальные активы по отдельным элементам экономического потенциала: производственный капитал (*ПК*), трудовой капитал (*ТК*), финансовый капитал (*ФК*), инновационный капитал (*ИК*), нематериальный маркетинговый капитал (*НМК*), организационно-управленческий капитал (*ОУК*).

Для оценки компетенций компании предлагается применять показатели, характеризующие эффективность использования ресурсов (соотношение результатов и вложений): уровень использования производственной мощности ($У_{\text{ПМ}}$); производительность труда (*ПТ*); коэффициент оборачиваемости оборотных активов ($КО_{\text{ОА}}$); эффективность системы НИОКР ($\mathcal{E}_{\text{НИОКР}}$); эффективность системы маркетинга ($\mathcal{E}_{\text{М}}$); эффективность системы управления ($\mathcal{E}_{\text{У}}$).

Возможности предприятия по каждой перспективе *BSC*, по нашему мнению, могут быть измерены на основе индикаторов роста экономического потенциала за счет реализации

тех или иных мер в целях дальнейшего развития: рост производственной мощности ($\Delta\text{ПМ}$); добавленной стоимости, производимой одним работником ($\Delta\text{ДС}$); инвестиционного капитала ($\Delta\text{Инк}$); доли инновационной продукции ($\Delta\text{ИП}$); доли рынка (ΔD); конкурентоспособности предприятия (*КСП*).

Система сбалансированных показателей, предназначенная для целей стратегического управления экономическим потенциалом промышленного предприятия, отражена на рис. 3.

Отобранные индикаторы *BSC* достаточно широко используются в практике планирования и учета предприятий, поэтому их оценка в рамках системы стратегического управления не представляется затруднительной с точки зрения информационно-методической поддержки. Вместе с тем требуются некоторые уточнения и пояснения методов расчета отдельных показателей по каждой перспективе для однозначности их интерпретации в процессе принятия стратегических решений.

1. Производственный потенциал

1.1. *Производственный капитал предприятия* (*ПК*) – это форма капитала, непосредственно используемого в производстве (основной и оборотный производственный капитал):

$$\text{ПК} = \text{ОС} + \text{ВВА} + \text{ПВА} + \text{З} + \text{НП} + \text{ДС} + \text{ДЗ}, \quad (1)$$

где *ОС* – основные средства (кроме занятых в НИОКР);

ВВА – вложения во внеоборотные активы;

ПВА – прочие внеоборотные активы;

З – запасы;

НП – незавершенное производство;

ДС – денежные средства;

ДЗ – дебиторская задолженность (кроме просроченной).

Оценку производственного капитала следует осуществлять по остаточной стоимости, то есть за вычетом амортизации, что даст представление об уровне износа производственных активов.

1.2. *Уровень использования производственной мощности предприятия* ($У_{\text{ПМ}}$) – отношение результатов деятельности предприятия (*В*) к плановой производственной мощности ($\text{ПМ}_{\text{пл}}$):

$$\text{УПМ} = \text{В} / \text{ПМ}_{\text{пл}}. \quad (2)$$

		Производственный потенциал						
		Ресурсы	Компетенции	Возможности				
Трудовой потенциал	Ресурсы	Трудовой капитал (ТК)	Производственный капитал (ПК)	Уровень использования производственной мощности ($У_{ПМ}$)	Рост производственной мощности ($\Delta ПМ$)	Финансовый капитал (ФК)	Ресурсы	Финансовый потенциал
	Компетенции	Производительность труда (выработка) (ПТ)				Коэффициент оборачиваемости оборотных активов ($КО_{ОА}$)	Компетенции	
	Возможности	Рост добавленной стоимости, производимой 1 рабочим ($\Delta ДС$)				Рост инвестиционного капитала ($\Delta ИнвК$)	Возможности	
Инновационный потенциал	Ресурсы	Инновационный капитал (ИК)	Стоимость предприятия (СП)			Нематериальный маркетинговый капитал (НМК)	Ресурсы	Маркетинговый потенциал
	Компетенции	Эффективность системы НИОКР ($\mathcal{E}_{НИОКР}$)				Эффективность системы маркетинга (\mathcal{E}_M)	Компетенции	
	Возможности	Рост доли инновационной продукции ($\Delta ИП$)				Организационно-управленческий капитал (ОУК)	Эффективность системы управления (\mathcal{E}_y)	
		Ресурсы	Компетенции	Возможности				
		Потенциал организации и управления						

Источник: разработано авторами.

Рис. 3. Сбалансированная система показателей для управления экономическим потенциалом предприятия

Fig. 3. A balanced system of indicators for enterprise's economic potential management

1.3. *Рост производственной мощности предприятия ($\Delta ПМ$)* – это прирост максимально возможного годового выпуска продукции в номенклатуре и ассортименте пред-

приятия при условии наиболее полного использования оборудования и производственных площадей, применения прогрессивной технологии и организации производства за счет

запланированных мероприятий по вводу в действие новых и модернизации действующих объектов основных средств ($\Delta\text{ПМ}_{\text{ОС}}$), увеличения номенклатуры производства ($\Delta\text{ПМ}_{\text{Н}}$), увеличения часов работы оборудования ($\Delta\text{ПМ}_{\text{ЧР}}$), использования технологического оборудования на условиях аутсорсинга ($\Delta\text{ПМ}_{\text{А}}$):

$$\Delta\text{ПМ} = \Delta\text{ПМ}_{\text{ОС}} + \Delta\text{ПМ}_{\text{Н}} + \Delta\text{ПМ}_{\text{ЧР}} + \Delta\text{ПМ}_{\text{А}}. \quad (3)$$

2. Трудовой потенциал

2.1. *Трудовой капитал предприятия* (ТК) представляет собой часть человеческого капитала, то есть совокупность врожденных и приобретенных способностей и возможностей промышленно-производственного персонала предприятия, которые реально воплощаются в трудовой деятельности на предприятии [21; 22]:

$$\text{ТК} = \text{З}_3 + P + \text{HR} + \text{ФОТ}_{\text{П}}, \quad (4)$$

где З_3 – затраты, которые могут возникнуть в случае замены промышленно-производственного персонала (затраты на рекламу, время, необходимое для поиска кандидата, и стоимость подготовки нового сотрудника); P – средства, вложенные в развитие знаний, навыков и умений промышленно-производственного персонала; HR – затраты, понесенные на поиск и подбор промышленно-производственного персонала предприятия; $\text{ФОТ}_{\text{П}}$ – затраты на оплату труда, включая страховые взносы, которые организация уплатит в перспективе, с учетом планируемого срока работы сотрудников.

2.2. *Производительность труда* (ПТ) отражает результативность имеющихся компетенций персонала, определяемую как отношение выручки от реализации (V) к вложенному трудовому капиталу:

$$\text{ПТ} = V / \text{ТК}, \quad (5)$$

2.3. *Рост добавленной стоимости, производимой одним работником* ($\Delta\text{ДС}$), показывает реализацию возможностей по увеличению добавленной стоимости в расчете на одного работника за счет привлечения дополнительного промышленно-производственного персонала ($\Delta\text{ДС}_{\text{ФОТ}}$), вложений в развитие знаний, навыков, умений специалистов ($\Delta\text{ДС}_{\text{Р}}$), поиск и подбор ($\Delta\text{ДС}_{\text{HR}}$), аттестацию персонала ($\Delta\text{ДС}_{\text{А}}$):

$$\Delta\text{ДС} = (\Delta\text{ДС}_{\text{ФОТ}} + \Delta\text{ДС}_{\text{Р}} + \Delta\text{ДС}_{\text{HR}} + \Delta\text{ДС}_{\text{А}}) / \text{Ч}, \quad (6)$$

где Ч – численность дополнительно привлеченного промышленно-производственного персонала.

3. Финансовый потенциал

3.1. *Стоимость финансового капитала предприятия* (ФК) включает собственный и заемный капитал предприятия:

$$\text{ФК} = \text{УК} + \text{ДК} + \text{РК} + \text{НП} + \text{КЗ} + \text{ФП} + \text{РПР} + \text{ДЗС} + \text{КЗС}, \quad (7)$$

где УК – уставный капитал; ДК – добавочный капитал; РК – резервный капитал; НП – нераспределенная прибыль; КЗ – кредиторская задолженность (кроме просроченной); ДО – долгосрочные обязательства; КО – краткосрочные обязательства.

3.2. *Коэффициент оборачиваемости оборотных активов* ($\text{КО}_{\text{ОА}}$) – это соотношение результатов деятельности предприятия (V) к оборотным активам предприятия (ОА):

$$\text{КО}_{\text{ОА}} = V / \text{ОА}. \quad (8)$$

Этот показатель позволяет косвенно оценить компетенции в области кругооборота капитала.

3.3. *Рост инвестиционного капитала предприятия* ($\Delta\text{ФК}$) характеризует реализацию предприятием возможностей по увеличению капитала, предназначенного для осуществления капитальных вложений в производство, НИОКР, маркетинг, управленческие и трудовые ресурсы за счет привлечения инвестиций ($\Delta\text{ФК}_{\text{И}}$) или кредитов ($\Delta\text{ФК}_{\text{К}}$):

$$\Delta\text{ФК} = \Delta\text{ФК}_{\text{И}} + \Delta\text{ФК}_{\text{К}}. \quad (9)$$

4. Инновационный потенциал

4.1. *Инновационный капитал предприятия* (ИК) – совокупная стоимость человеческого капитала, занятого в НИОКР, всех материальных и нематериальных активов, непосредственно занятых в НИОКР, а также стоимость всех результатов НИОКР, приобретенных или разработанных предприятием:

$$\text{ИК} = \text{ФОТ}_{\text{П}} + \text{ОС}_{\text{И}} + \text{МПА} + \text{НПА} + P + \text{КТ} + \text{НХ} + \text{ИЦ}, \quad (10)$$

где $\Phi O T_{\Pi}$ – фонд оплаты труда, включая налоги и страховые взносы работников, занятых в НИОКР, которые организация уплатит в перспективе с учетом планируемого срока работы сотрудников;

$O C_{и}$ – стоимость основных средств, занятых в НИОКР;

$M П A$ – материальные поисковые активы;

$H П A$ – нематериальные поисковые активы;

P – результаты законченных проектно-изыскательских работ и НИОКР;

Π – стоимость патентов на изобретения, промышленные образцы, селекционные достижения, свидетельств на полезные модели, знаки обслуживания или лицензионных договоров на их использование;

$K T$ – стоимость коммерческой или служебной тайны;

$H X$ – стоимость прав на ноу-хау и др.;

$I Ц$ – приобретенные предприятием права пользования отдельными природными ресурсами, патентами, ноу-хау и другими аналогичными видами имущественных ценностей.

4.2. *Эффективность системы НИОКР предприятия* ($\mathcal{E}_{\text{НИОКР}}$) отражает уровень компетенций в области исследований и разработок ($D \& R$), измеряемый соотношением результатов деятельности предприятия (B) к затратам на НИОКР ($\mathcal{Z}_{\text{НИОКР}}$):

$$\mathcal{E}_{\text{НИОКР}} = (B / \mathcal{Z}_{\text{НИОКР}}), \quad (11)$$

где B – выручка от реализации;

$\mathcal{Z}_{\text{НИОКР}}$ – затраты на выполнение НИОКР и проектно-изыскательских работ, приобретение патентов на изобретения, регистрацию промышленных образцов, свидетельств на полезные модели, знаки обслуживания или покупка лицензионных договоров на их использование и др.

4.3. *Рост доли инновационной продукции* – увеличение объема продаж инновационной продукции в общем объеме товарооборота предприятия за счет привлечения новых сотрудников в отдел НИОКР ($\Delta \Phi O T_{\Pi}$), покупки новых объектов основных ($\Delta O C_{и}$) и поисковых ($\Delta M П A + \Delta H П A$) активов, приобретения патентов и других прав пользования ($\Delta I Ц$), покупки лицензионных договоров на ноу-хау ($\Delta H X$):

$$I K = \Delta \Phi O T_{\Pi} + \Delta O C_{и} + \Delta M П A + \Delta H П A + \Delta H X + \Delta I Ц. \quad (12)$$

5. Маркетинговый потенциал

5.1. *Нематериальный маркетинговый капитал предприятия* ($H M K$) представляет собой совокупную стоимость человеческого капитала, занятого в маркетинге, всех нематериальных активов, непосредственно используемых в маркетинговой деятельности, а также стоимость всех маркетинговых результатов в форме баз данных (в том числе $C R M$), товарных знаков и др.:

$$H M K = \Phi O T_{\Pi} + A П + T З + B Д + Г, \quad (13)$$

где $\Phi O T_{\Pi}$ – фонд оплаты труда, включая налоги и страховые взносы работников, занятых в сфере маркетинга, которые организация уплатит в перспективе с учетом планируемого срока работы сотрудников;

$A П$ – стоимость объектов авторского права;

$T З$ – стоимость товарных знаков;

$B Д$ – стоимость баз данных;

$Г$ – гудвилл.

5.2. *Эффективность системы маркетинга предприятия* (\mathcal{E}_M) отражает уровень компетенций маркетинговой деятельности, определяемый как соотношение результатов деятельности предприятия к затратам на маркетинг:

$$\mathcal{E}_M = (B / H M K), \quad (14)$$

где B – выручка от продаж;

$H M K$ – затраты на маркетинг, включающие в себя фонд оплаты труда персонала, занятого в маркетинге, затраты на проведение маркетинговых исследований, стоимость пользования базами данных и программным обеспечением, затраты на регистрацию товарных знаков и др.

5.3. *Рост доли рынка* (ΔD) – увеличение процентного соотношения показателей объема продаж компании к общему объему продаж товаров той же категории на рынке за счет регистрации товарного знака ($\Delta D_{T З}$), покупки или формирования баз данных клиентов ($\Delta D_{B Д}$), роста деловой репутации фирмы ($\Delta D_{Г}$), регистрации субъектов авторских прав ($\Delta D_{A П}$):

$$\Delta D = \Delta D_{A П} + \Delta D_{T З} + \Delta D_{B Д} + \Delta D_{Г}. \quad (15)$$

6. Организационно-управленческий потенциал

6.1. *Организационно-управленческий капитал предприятия* ($O Y K$) – это совокупная стоимость человеческого капитала управлен-

ческого персонала предприятия (стратегическое руководство, оперативное руководство, специалисты, служащие), а также всех нематериальных активов предприятия (системы поддержки управленческих решений, ERP-системы, корпоративная культура и др.):

$$\text{ОУК} = \text{ФОТ}_{\Pi} + \text{ПП} + \text{КК}, \quad (16)$$

где ФОТ_{Π} – фонд оплаты труда, включая налоги и страховые взносы управленческого персонала предприятия (стратегическое руководство, оперативное руководство, специалисты, служащие), которые организация уплатит в перспективе с учетом планируемого срока работы сотрудников; ПП – приобретенные предприятием права пользования отдельными программными продуктами (системы поддержки управленческих решений, ERP-системы и др.); КК – затраты на формирование корпоративной культуры.

6.2. *Эффективность системы управления предприятия* отражает уровень компетенций менеджмента и определяется как отношение результатов деятельности предприятия (В) к затратам на организацию и управление (ОУК):

$$\text{Э}_y = (\text{В} / \text{ОУК}). \quad (17)$$

6.3. *Конкурентоспособность предприятия* (КСП) – это способность предприятия удовлетворять конкретные потребности лучше по сравнению с аналогичными объектами на отраслевом рынке [23]. Этот показатель в определенной мере характеризует свойство управлять возможностями, открывающимися на отраслевом рынке. Коэффициент конкурентоспособности мы предлагаем определять экспертным методом как соотношение рейтинга предприятия к рейтингу лидера отраслевого рынка, получившего наивысший рейтинг.

Выше были описаны методы расчета частных показателей экономического потенциала предприятия. К существенным недостаткам традиционной BSC-модели Каплана – Нортона [17; 18] можно отнести отсутствие интегрального показателя, служащего конечным стратегическим ориентиром [24]. Некоторые исследователи западных стран в качестве такого базового показателя предлагают использовать экономическую добавленную стоимость (EVA), ссылаясь на комплексность и бухгалтерскую

простоту методики ее расчета [25]. Очевидно, при построении BSC для системы стратегического управления экономическим потенциалом промышленных предприятий требуется интегральный показатель, который, с одной стороны, включал бы как финансовые, так и нефинансовые активы с учетом эффективности их использования, с другой – был бы четко связан с частными показателями отдельных перспектив BSC. В качестве такой обобщающей количественной характеристики, отражающей уровень экономического потенциала всего предприятия, в нашем исследовании выступает стоимость (капитализация) компании (СП), определяемая доходным методом по следующей формуле:

$$\begin{aligned} \text{СП} = & (\text{У}_{\text{ПМ}} \times \text{ПК}^{i\text{ПМ}} + \text{КО}_{\text{ОА}} \times \\ & \times \text{ФК}^{i\text{ИнвК}} + \text{В} \times \text{ТК}^{i\text{ДС}} + \text{Э}_{\text{ИК}} \times \\ & \times \text{ИК}^{i\text{ИП}} + \text{Э}_{\text{М}} \times \text{НМК}^{i\text{D}} + \\ & + \text{Э}_y \times \text{ОУК}^{i\text{КСП}}) / 6, \end{aligned} \quad (18)$$

где $i\text{ПМ}$, $i\text{ИнвК}$, $i\text{ДС}$, $i\text{ИП}$, $i\text{D}$, $i\text{КСП}$ – индексы роста частных показателей, отражающих способность компании реализовать открывающиеся возможности соответственно в области производственного, инвестиционного, трудового, инновационного, маркетингового и организационно-управленческого потенциалов.

Каждое слагаемое формулы (18) характеризует потенциальный уровень отдачи от актива по определенной перспективе BSC. Возведение стоимости ресурса в степень, отражающую темп его роста за счет реализации возможностей, позволяет оценить потенциальный доход предприятия. Стоимость предприятия определяется как средняя величина из потенциальных доходов, рассчитанных по каждой перспективе. Предлагаемая методика формирования BSC дает возможность через частные показатели отслеживать изменение факторов повышения экономического потенциала и их влияние на стоимость компании на всех этапах процесса стратегического планирования, а также способствует выявлению путей роста капитализации предприятия в различных формах (технологической, интеллектуальной, маркетинговой, финансовой, социальной), тем самым обеспечивая управление стоимостью компании (*Value-Based Management*).

Подход к формированию стратегии предприятия на основе концепции экономического потенциала был апробирован на предприятиях текстильной отрасли: ООО «ТДЛ Текстиль», ОАО ХБК «Шуйские ситцы», ООО «Альфа-Трейд», ООО «Фурмановская фабрика № 2». На основе *foresight*-исследований приоритетных направлений развития текстильной промышленности [26] и *BSC*-анализа текущего положения компаний разработаны стратегии развития, ориентированные на рост капитализации каждой из них, а именно: для ООО «ТДЛ Текстиль» предложена стратегия инвестирования в инновационное развитие; ОАО ХБК «Шуйские ситцы» – стратегия инвестирования в интеллектуальный капитал и максимизации эффективности ресурсного потенциала; ООО «Альфа-Трейд» – стратегия кастомизации и цифровизации бизнес-процессов; ООО «Фурмановская фабрика № 2» – стратегия технологической модернизации и технического перевооружения.

Результаты апробации свидетельствуют о практическом значении предлагаемого методического подхода к формированию системы стратегического управления экономическим потенциалом, охватывающей все аспекты деятельности, учитывающей имеющийся потенциал предприятия и приоритетные отраслевые тренды, что повышает эффективность принимаемых решений и ведет к росту капитализации компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, эффективное развитие предприятия в условиях динамичных изменений среды может быть обеспечено на основе целостного механизма стратегического управления, ориентированного на продолжительное и устойчивое функционирование открытых социально-экономических систем.

Предлагаемый нами подход к формированию стратегического управления, новизна которого заключается в интеграции концепции экономического потенциала промышленного предприятия и современных инструментов менеджмента (*BSC*, *Foresight*, *Benchmarking*, *Life-Cycle Management* и *Value-Based Management*), способствует адекватному и проактивному реагированию на внешние и внутренние изменения, синхронизации с внешней средой, созданию условий для обновления всех форм капитала, количественному и качественному наращиванию потенциала по всем элементам и росту стоимости (капитализации) компании.

Методический комплекс, разработанный в соответствии с процессной структуризацией стратегического управления, представляет собой основу для информационно-методической поддержки стратегических решений, что подтверждается результатами практической апробации на ряде предприятий текстильной промышленности.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер, 1999. 416 с.
2. Ансофф И. Стратегический менеджмент. СПб.: Питер, 2009. 344 с.
3. Минцберг Г., Куинн Дж., Гошал С. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения. СПб.: Питер, 2001. 567 с.
4. Porter M. What is Strategy? // Harvard Business Review. 1996. Vol. 74, no. 6. P. 61–78.
5. Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации. М.: ИНФРА-М, 2000. 928 с.
6. АAKER Д. Стратегическое рыночное управление. СПб.: Питер, 2002. 496 с.
7. D'Aveni R. A. Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering. New York: The Free Press, 1994. 448 p.
8. Сливотски А., Моррисон Д. Маркетинг со скоростью мысли. М.: ЭКСМО-Пресс, 2002. 448 с.
9. Ламбен Ж. Ж. Стратегический маркетинг: Европейская перспектива. СПб.: Наука, 1996. 590 с.
10. Roter P. M. Increasing returns and long-Run growth // Journal of Political Economy. 1986. Vol. 94, no. 5. P. 1002–1037. doi: [10.1086/261420](https://doi.org/10.1086/261420)
11. Ибрагимова Р. С., Головкин Д. С. Методическое обоснование оценки экономического потенциала предприятия текстильной промышленности // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. 2016. № 3 (47). С. 64–74.
12. Martin B. R. Foresight in science and technology // Technology Analysis & Strategic Management. 1995. Vol. 7, no. 2. P. 139–168. doi: [10.1080/09537329508524202](https://doi.org/10.1080/09537329508524202)

13. *Martin B. R.* Research Foresight and the exploitation of science base. London: HSMO, 1993. 21 p.
14. *Popper R.* Methodology: Common Foresight Practices & Tools // *The International Handbook on Foresight and Science Policy: Theory and Practice*. Edward Elgar, 2007. P. 123–144.
15. *Loveridge D.* Foresight / PREST. University of Manchester, 2001. 200 p.
16. *Keenan M., Miles I.* Scoping and Planning Foresight // *Georghiou I., Cassinger H. J., Keenan M., Miles I., Popper R.* (eds) // *Handbook of Technology Foresight*. Cheltenham: Edward Elgar, 2008. P. 342–376.
17. *Kaplan R. S., Norton D. P.* The balanced scorecard: Translating strategy into action. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 400 p.
18. *Kaplan R. S., Norton D. P.* Why Does Business Need a Balanced Scorecard? Part I // *Journal of Cost Management*. 1997. Vol. 11, no. 3. P. 5–10.
19. *Сычева С. М., Шрамченко Т. Б.* Роль системы сбалансированных показателей в проектно-ориентированных организациях // *Вестник университета*. 2020. № 2. С. 148–155. doi: [10.26425/1816-4277-2020-2-148-155](https://doi.org/10.26425/1816-4277-2020-2-148-155)
20. *Железнова Т. Ю., Вайсман Е. Д.* Интеграция методов стратегического управления промышленным предприятием // *Управленец*. 2022. Т. 13, № 2. С. 2–19. doi: [10.29141/2218-5003-2022-13-2-1](https://doi.org/10.29141/2218-5003-2022-13-2-1)
21. *Ахтямов М. К., Гончар Е. А., Тихонова Н. В.* Оценка интеллектуального капитала организации как элемента внутренней стоимости предприятия // *Креативная экономика*. 2016. № 8 (10). С. 945–960. doi: [10.18334/ce.10.8.35851](https://doi.org/10.18334/ce.10.8.35851)
22. *Овчинникова О. А., Парушина Н. В.* Трансформация отчетности для отражения интеллектуального капитала // *Вестник Самарского государственного экономического университета*. 2015. № 4. С. 77–79.
23. *Kotler P.* Marketing essentials. Prentice-Hall, 2019. 565 p.
24. *Зенкина И. В.* Основы формирования системы показателей экономического субъекта в русле современных концепций стратегического управления // *Экономический анализ: теория и практика*. 2009. № 27. С. 34–39.
25. *Редченко К.* Сбалансированная система показателей (BSC) и экономическая добавленная стоимость (EVA): комбинирование с целью достижения синергии // *Финансы и кредит*. 2014. № 5. С. 64–69.
26. *Ибрагимова Р. С., Головкин Д. С.* Выявление приоритетных направлений развития текстильной промышленности на основе форсайт-исследований // *Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством*. 2021. № 1 (47). С. 87–97. doi: [10.6060/ivecofin.20214701.521](https://doi.org/10.6060/ivecofin.20214701.521)

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Розалия Савиевна Ибрагимова – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономической теории, экономики и предпринимательства, Ивановский государственный университет (Россия, 153025, г. Иваново, ул. Ермака, 39); irozalia@hotmail.com

Дмитрий Сергеевич Головкин – аспирант кафедры экономической теории, экономики и предпринимательства, Ивановский государственный университет (Россия, 153025, г. Иваново, ул. Ермака, 39); dm-golovkin@yandex.ru

REFERENCES

1. Ansoff I. *Novaya korporativnaya strategiya* [The New Corporate Strategy]. Saint Petersburg, Piter Publ., 1999. 416 p. (In Russian).
2. Ansoff I. *Strategicheskii menedzhment* [Strategic Management]. Saint Petersburg, Piter Publ., 2009. 344 p. (In Russian).
3. Mintzberg H., Quinn J., Ghoshal S. *Strategicheskii protsess: kontseptsii, problemy, resheniya* [The Strategic Process. Concepts, Contexts, Cases]. Saint Petersburg, Piter Publ., 2001. 567 p. (In Russian).
4. Porter M. What is Strategy? *Harvard Business Review*, 1996, vol. 74, no. 6, pp. 61–78.
5. Thompson A., Strickland A. *Strategicheskii menedzhment: kontseptsii i situatsii* [Strategic Management: Concepts and Cases]. Moscow, INFRA-M, 2000. 928 p. (In Russian).
6. Aaker D. *Strategicheskoe rynochnoe upravlenie* [Strategic Market Management]. Saint Petersburg, Piter Publ., 2002. 496 p. (In Russian).
7. D’Aveni R. A. *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. New York, The Free Press, 1994. 448 p.
8. Slywotzky A., Morrison D. *Marketing so skorost'yu mysli* [Marketing with a Speed of Thought]. Moscow, EKSMO-PRESS Publ., 2002. 448 p. (In Russian).

9. Lambin J.-J. *Strategicheskii marketing: Evropeiskaya perspektiva* [Strategic Marketing: European Perspective]. Saint Petersburg, Nauka Publ., 1996. 590 p. (In Russian).
10. Romer P. M. Increasing returns and long-run growth. *Journal of Political Economy*, 1986, vol. 94, no. 5, pp. 1002–1037. doi: [10.1086/261420](https://doi.org/10.1086/261420)
11. Ibragimova R. S., Golovkin D. S. Metodicheskoe obosnovanie otsenki ekonomicheskogo potentsiala predpriyatiya tekstil'noi promyshlennosti [Methodological substantiation of the estimation of economic potential of the enterprise]. *Sovremennye naukoemkie tekhnologii. Regional'noe prilozhenie* [Modern High Technologies. Regional Application], 2016, no. 3 (47), pp. 64–74. (In Russian).
12. Martin B. R. Foresight in science and technology. *Technology Analysis & Strategic Management*, 1995, vol. 7, no. 2, pp. 139–168. doi: [10.1080/09537329508524202](https://doi.org/10.1080/09537329508524202)
13. Martin B. R. *Research Foresight and the Exploitation of Science Base*. London, HSMO, 1993. 21 p.
14. Popper R. Methodology: Common Foresight Practices & Tools. *The International Handbook on Foresight and Science Policy: Theory and Practice*. Edward Elgar, 2007, pp. 123–144.
15. Loveridge D. *Foresight / PREST*. University of Manchester, 2001. 200 p.
16. Keenan M., Miles I. Scoping and Planning Foresight. *Handbook of Technology Foresight*. Cheltenham, Edward Elgar, 2008, pp. 342–376.
17. Kaplan R. S., Norton D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, Harvard Business School Press, 1996. 400 p.
18. Kaplan R. S., Norton D. P. Why Does Business Need a Balanced Scorecard? Part I. *Journal of Cost Management*, 1997, vol. 11, no. 3, pp. 5–10.
19. Sycheva S. M., Shramchenko T. B. Rol' sistemy sbalansirovannykh pokazatelei v proektno-orientirovannykh organizatsiyakh [Role of the balanced scoreboard in project-oriented organizations]. *Vestnik universiteta* [Vestnik Universiteta], 2020, no. 2, pp. 148–155. (In Russian). doi: [10.26425/1816-4277-2020-2-148-155](https://doi.org/10.26425/1816-4277-2020-2-148-155)
20. Zheleznova T. Yu., Vaisman E. D. Integratsiya metodov strategicheskogo upravleniya promyshlennym predpriyatiem [Methods of industrial enterprise strategic management: Integration of approaches]. *Upravlenets* [The Manager], 2022, vol. 13, no. 2, pp. 2–19. (In Russian). doi: [10.29141/2218-5003-2022-13-2-1](https://doi.org/10.29141/2218-5003-2022-13-2-1)
21. Akhtyamov M. K., Gonchar E. A., Tikhonova N. V. Otsenka intellektual'nogo kapitala organizatsii kak elementa vnutrennei stoimosti predpriyatiya [Evaluation of the company's intellectual capital as the element of the company's intrinsic value]. *Kreativnaya ekonomika* [Creative Economy], 2016, no. 8 (10), pp. 945–960. (In Russian). doi: [10.18334/ce.10.8.35851](https://doi.org/10.18334/ce.10.8.35851)
22. Ovchinnikova O. A., Parushina N. V. Transformatsiya otchetnosti dlya otrazheniya intellektual'nogo kapitala [Transformation statements to reflect intellectual capital]. *Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta* [Vestnik of Samara State University of Economics], 2015, no. 4, pp. 77–79. (In Russian).
23. Kotler P. *Marketing Essentials*. Prentice-Hall, 2019. 565 p.
24. Zenkina I. V. Osnovy formirovaniya sistemy pokazatelei ekonomicheskogo sub"ekta v rusle sovremennykh kontseptsii strategicheskogo upravleniya [Fundamentals for economic entity's indicators in the context of modern strategic management concepts]. *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika* [Economic Analysis: Theory and Practice], 2009, no. 27, pp. 34–39. (In Russian).
25. Redchenko K. Sbalansirovannaya sistema pokazatelei (BSC) i ekonomicheskaya dobavlenaya stoimost' (EVA): kombinirovanie s tsel'yu dostizheniya sinergii [Balanced scorecard (BSC) and economic value added (EVA): Combination for synergy]. *Finansy i kredit* (Finance and Credit), 2014, no. 5, pp. 64–69. (In Russian).
26. Ibragimova R. S., Golovkin D. S. Vyyavlenie prioritetnykh napravlenii razvitiya tekstil'noi promyshlennosti na osnove forsait-issledovaniy [Identification of priority areas for the textile industry development based on foresight research]. *Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedenii. Seriya: Ekonomika, finansy i upravlenie proizvodstvom* [News of Higher Educational Institutions. Series: Economy, Finance and Production Management], 2021, no. 1 (47), pp. 87–97. (In Russian). doi: [10.6060/ivecofin.20214701.521](https://doi.org/10.6060/ivecofin.20214701.521)

INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

Rozaliia Savieva Ibragimova – Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Economic Theory, Economy and Entrepreneurship Department, Ivanovo State University (39, Ermaka st., Ivanovo, 153025, Russia); irozalia@hotmail.com

Dmitry Sergeevich Golovkin – Postgraduate Student of the Economic Theory, Economy and Entrepreneurship Department, Ivanovo State University (39, Ermaka st., Ivanovo, 153025, Russia); dm-golovkin@yandex.ru

Статья поступила в редакцию 16.07.2022, принята к печати 13.10.2022

Received July 16, 2022; accepted October 13, 2022