

## ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ УСЛУГ

**Н.С. Нечеухина**, *nns@usue.ru*  
**О.В. Мустафина**, *ovm.70@mail.ru*

*Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург, Россия*

**Аннотация.** Современная практика управления на предприятиях сферы услуг направлена на выработку управленческих решений, обеспечивающих эффективность развития как в текущем периоде, так и в стратегической перспективе. В настоящее время в экономической литературе присутствуют мнения о различных системах показателей, которые позволяют произвести аналитическую оценку экономического потенциала на предприятиях сферы услуг, при этом не существует единой точки зрения в отношении системы этих ключевых показателей. *Актуальность темы* исследования определяется теоретической и практической необходимостью выработки системы ключевых показателей оценки экономического потенциала на предприятиях сферы услуг. Достижение поставленной цели определило необходимость решения следующих *задач*: во-первых, провести теоретический анализ систем показателей, характеризующих экономический потенциал на предприятиях; во-вторых, конкретизировать цели и задачи оценки экономического потенциала на предприятиях; в-третьих, разработать систему показателей оценки экономического потенциала на предприятиях сферы услуг. *Объекты исследования* – предприятия сферы услуг, которые обеспечивают процесс формирования системы экономического потенциала. *Предметом исследования* является система учетно-аналитического обеспечения, благодаря которой формируется необходимая учетная и аналитическая информация, являющаяся основой для оценки экономического потенциала на предприятиях сферы услуг. В ходе исследования применялись общие и частные методы исследования (наблюдение, сравнение, эксперимент и описание). Применение перечисленных методов исследования позволило авторам компарировать существующие теоретические положения оценки экономического потенциала на предприятиях сферы услуг, обосновать наиболее значимые критерии оценки экономического потенциала. *Практическая значимость исследования* заключается в выработке научно обоснованной позиции, оценки экономического потенциала на предприятиях сферы услуг; результаты такой оценки формируют аналитическое суждение об уровне социально-экономического развития и возможности такого развития отдельного экономического субъекта (предприятия сферы услуг). *Направления дальнейших исследований нацелены* на выработку научно обоснованных взглядов для проведения оценки экономического потенциала на предприятиях сферы услуг в системе универсальных и интегрированных показателей.

**Ключевые слова:** показатели, эффективность, система учетно-аналитического обеспечения, экономический потенциал, доходы, расходы, предприятие сферы услуг

**Для цитирования:** Нечеухина Н.С., Мустафина О.В. Оценка экономического потенциала предприятий сферы услуг // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». 2023. Т. 17, № 1. С. 99–110. DOI: 10.14529/em230109

Original article  
DOI: 10.14529/em230109

## ASSESSMENT OF THE ECONOMIC POTENTIAL OF SERVICE ENTERPRISES

**N.S. Necheuhina**, *nns@usue.ru*  
**O.V. Mustafina**, *ovm.70@mail.ru*

*Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia*

**Abstract.** Modern management practice at service enterprises is aimed at developing management decisions that ensure development efficiency, both in the current period and in the strategic perspective. Currently, in the economic literature there are opinions on various systems of indicators that allow for an analytical assessment

of the economic potential of service enterprises. At the same time, there is no one frame of mind regarding the system of these key indicators. The relevance of the research topic is determined by the theoretical and practical need to develop a system of key indicators for assessing the economic potential of service enterprises. To achieve this goal, there is a need to solve the following tasks: firstly, to perform the theoretical analysis of the systems of indicators that characterize the economic potential of enterprises; secondly, define the goals and objectives of assessing the economic potential of enterprises; thirdly, develop a system of indicators for assessing the economic potential of service enterprises. The object of the study are the service enterprises, which ensure the process of formation of the system of economic potential. The subject of the study is the system of accounting and analytical support, thanks to which the necessary accounting and analytical information is formed, which is the basis for assessing the economic potential of service enterprises. In the course of the study, general and private methods (observation, comparison, experiment and description) have been used. The use of these research methods allowed the authors to compare the existing theoretical provisions for assessing the economic potential of service enterprises, as well as to develop a scientifically based opinion on the most significant criteria for assessing economic potential. The practical significance of the study lies in the development of a scientifically based position, assessment of the economic potential of service enterprises; the results of such an assessment form an analytical judgment about the level of socio-economic development and the possibilities of such development of an individual economic entity (service sector enterprise). Directions for further research are aimed at developing scientifically based views for assessing the economic potential of service enterprises in the system of universal and integrated indicators.

**Keywords:** indicators, efficiency, accounting and analytical support system, economic potential, income, expenses, service industry enterprise

**For citation:** Necheuhina N.S., Mustafina O.V. Assessment of the economic potential of service enterprises. *Bulletin of the South Ural State University. Ser. Economics and Management*, 2023, vol. 17, no. 1, pp. 99–110. (In Russ.). DOI: 10.14529/em230109

### Введение

На современном этапе развития отечественной экономической системы возникают высокие риски, которые обуславливают необходимость оценки экономического потенциала на предприятиях сферы услуг. Рост национальной экономики связан с ростом предприятий малого и среднего бизнеса, а предприятия сферы услуг составляют значимую часть данного сектора, которая представлена коммерческими и некоммерческими предприятиями. Развитие отрасли сферы услуг и экономики отдельной территории в целом предопределяет необходимость повышения экономической эффективности и экономического потенциала предприятий данной сферы. Это соответственно требует научно-обоснованных моделей и методов оценки экономического потенциала предприятий сферы услуг.

### Теоретическое исследование (обзор литературных источников)

Вопросы экономического роста на предприятиях сферы услуг находятся в центре дискуссии проблем финансового менеджмента и управления предприятиями [18]. Теоретические вопросы содержания «экономического потенциала на предприятиях», представлены в научных работах отечественных ученых, таких как: Р.А. Белоусова, Ю.С. Валеевой, В.Р. Веснина, В.А. Дорошенко, Л.О. Евдокимовой, Ю.В. Ерыгина, О.А. Жигуновой, В.А. Киселевой, Е.В. Попова, Л.Д. Ревуцкого, А.П. Романова, В.В. Скобары, Т.Г. Шешуковой, Ю.Д. Шмидта и др.

По мнению Р.С. Ибрагимовой и Д.С. Головкина экономический потенциал на предприятиях характеризуется «...сложной иерархической структурой, располагающей определенными экономическими ресурсами, компетенциями и возможностями в самых разнообразных аспектах функционирования: инновационном, производственном, маркетинговом, кадровом, финансовом и организационно-управленческом; ...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 услугах в соответствующем объеме и качестве...» [9]. А.Н. Гирфанова определяет «экономический потенциал», как резерв качественных изменений в общественном производстве [7]. В.Г. Фролов и Ю.А. Сидоренко под экономическим потенциалом предприятия понимают интегрированную систему способностей и возможностей для применения всей совокупности ресурсов и резервов для эффективного функционирования и развития в определенных условиях [24]. А.В. Кузьмин отмечает, что экономический потенциал предприятия представляет синтез составляющих, таких как: рыночный потенциал; производственный потенциал; финансовый потенциал [11].

Таким образом, экономический потенциал на предприятиях сферы услуг можно охарактеризовать следующим образом:

– во-первых, системой факторов производства, к числу которых относятся: средства и предметы труда, трудовые ресурсы (данные, составляющие это обязательное условие экономического потенциала, при этом эффективность этих факторов оценивается системой показателей отдачи и емкости);

– во-вторых, наличием резервов (неиспользованных возможностей) для повышения эффективности (существует достаточное количество классификаций резервов, которые являются возможностями роста экономического потенциала);

– в-третьих, развитием инструментов, обеспечивающих эффективное развитие предприятий, к числу которых относятся инновационные, информационные, цифровые и др.;

– в-четвертых, наличие спроса и конкуренции на рынке услуг, стимулирующих реализацию и развитие предприятия, следовательно, и экономического потенциала, что формирует его конкурентоспособность.

Следовательно, экономический потенциал можно рассматривать как сложную многоаспектную категорию, которая включает в себя различные составляющие, формирующие архитектуру (образ) будущего развития предприятий сферы услуг. В понимании авторов, экономический потенциал на предприятиях сферы услуг – это «*strategic opportunities*» (стратегическая возможность) (рис. 1).

Соглашаясь с мнением профессора Т.Г. Шешуковой [26, 27], что экономический потенциал является важной характеристикой любого предприятия, и поэтому в современных условиях возникает практическая необходимость оценки экономического потенциала также и на предприятиях сферы услуг.

По мнению А.И. Алексеевой экономический потенциал предприятия необходимо оценивать по отдельным составляющим [2]. Вопросы о ключевых показателях оценки экономического потенциала широко дискутируются в научных и практических кругах. Показатели экономического потенциала – это показатели деятельности, которые помогают измерить степень достижения целей или оптимальности процесса, а именно: результативность и эффективность [13, 14].

В рамках общей теории управления достаточно популярностью для оценки экономического потенциала на предприятиях пользуется показатель эффективности капитала, известный как модель Дюпона (DuPont method), которая является методом финансового анализа через систему факторов, оказывающих влияние на результативный показатель, которая имеет вид [3, 25]:

$$ROA = ROS * KOA \quad (1)$$

или

$$ROA = \text{чистая прибыль/средняя величина актива} = \text{чистая прибыль/выручка} * \text{выручка/средняя величина актива}, \quad (2)$$

где ROA (Return On Assets) – коэффициент рентабельности активов; ROS (Return On Sales) – коэффициент рентабельности продаж; KOA – коэффициент оборачиваемости активов.

Графическое представление популярного метода оценки, можно видеть на рис. 2<sup>1</sup>.

Таким образом, описанный показатель характеризует эффективность вложений (сколько прибыли принесет каждый вложенный рубль). Данная модель используется для целей оценки и прогнозирования желаемых результатов в системе менеджмента на предприятиях сферы услуг. Представители менеджмента считают, что данная модель не может считаться самостоятельной концепцией, обосновывая это тем, что модель Дюпона – инструмент практической реализации стратегии на предприятиях. Авторы придерживаются иной точки зрения: модель Дюпона на сегодняшний день является теоретической концепцией формирования результативного показателя, который характеризует экономический потенциал, в том числе на предприятиях сферы услуг. В отечественной практике представленная модель достаточно широко используется при проведении комплексной оценки экономической эффективности деятельности на предприятиях. Такая точка зрения подкрепляется научными работами ученых-экономистов, которые используют модель Дюпона для оценки экономического потенциала (А.Д. Шеремет, Е.В. Негашев, Э.И. Крылов, А.И. Алексеев, А.В. Малеев и др.).

Еще одним достижением современной науки в области оценки экономического потенциала следует признать систему сбалансированных показателей (ССП), которая принадлежит американским экономистам Д. Нортону и П. Каплану. Ученые доказали, что существующие показатели (на период начала 90-х гг.) устарели и не позволяют оценивать развитие бизнеса в стратегической (долгосрочной) перспективе и разработали СПП, которая описывает традиционные финансовые показатели, при этом система дополнена составляющими удовлетворенности клиентов, внутренних бизнес-процессов.

ССП представляет возможность оценки развития в стратегической перспективе [22]. По мнению Д. Нортон и П. Каплан, СПП включает четыре приоритетных направлений развития, таких как:

- 1) традиционные финансовые показатели;
- 2) показатели оценки удовлетворенности потребителей (клиентов);
- 3) показатели оценки компетентности персонала;
- 4) показатели оценки бизнес-процессов.

<sup>1</sup> Компоненты представленной схемы были опубликованы в 1950 году «*How the Du Pont organization appraises its performance*». *Financial Management Series No. 94, American Management Association.*

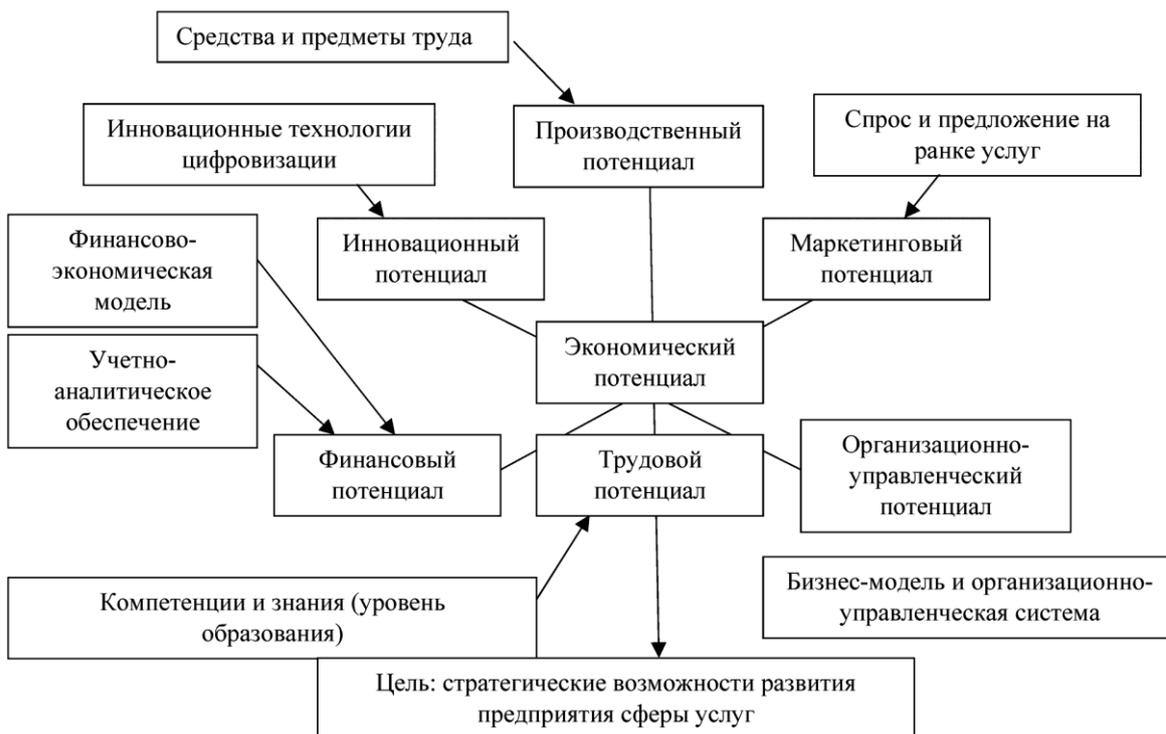


Рис. 1. Концепция экономического потенциала сферы услуг (авт.)



Рис. 2. Схема составляющих модели DuPont [19]

Таким образом, ССП ориентирована на стратегическую перспективу, отличается четкой привязкой задач персонала к целям хозяйственной деятельности на предприятиях. Также следует отметить, что в ССП уделяется особое внимание внутренним источникам экономического успеха, к числу которых следует отнести бизнес-процессы, интеллектуальный капитал, отношения с потребителями, что является значительным продвижением

в понимании систем управления и их совершенствовании. Такой подход способствует повышению эффективности управления на предприятиях и позволяет всесторонне оценить экономический потенциал.

Развитие экономической науки использования ССП представлено в научных работах Д. Парментера [15], который предложил систему ключевых показателей эффективности, известную как KPI.

Предложенная система показателей включает в себя такие индикаторы, которые позволяют формировать аналитическое суждение о:

- 1) удовлетворенности потребителя;
- 2) чистой прибыли до уплаты налогов;
- 3) прибыльности клиентов;
- 4) удовлетворенности сотрудников;
- 5) доходности оборотного капитала [6].

Все перечисленные группы показателей ориентированы на результаты многих видов хозяйственной деятельности, что дает представление о динамике стратегического развития предприятия и экономическом потенциале.

Достаточной популярностью также пользуется универсальная система показателей деятельности (TPS), выдвинутая Хьюберт К. Рамперсад, которая направлена на «...максимальное развитие личности всех сотрудников компании и оптимальное использование их возможностей для достижения самых высоких показателей» [21]. Универсальная система показателей деятельности представляется как системный, непрерывный и циклический процесс регулярного совершенствования развития и обучения персонала, который направлен на развитие деятельности на предприятиях через совершенствование компетенций сотрудников (табл. 1).

Таким образом, научно доказано, что стратегическое развитие предприятия основывается на личностном развитии персонала, при этом любое личностное развитие определяется уровнем затрат и результатов, а также характеризует экономический потенциал по составляющей «трудовой по-

тенциал». Также обязательным условием являются процессы, которые направлены на совершенствование, развитие и необходимость системного и регулярного обучения персонала, что предопределяет резервы роста экономического потенциала по одной из составляющих (трудовой потенциал). Подводя итоги обзора литературы, можно сказать, что любое текущее и стратегическое развитие на предприятиях сопровождается оценкой экономического потенциала, что представляется как целенаправленный, непрерывный процесс, который основывается на теории менеджмента в сочетании с достижениями современной экономической науки. Тогда возникает вопрос, какие показатели входят в перечисленные системы, и как эти системы адаптированы в современных условиях развития экономики для оценки экономического потенциала на предприятиях сферы услуг.

#### Результаты

Таким образом, под экономическим потенциалом на предприятиях сферы услуг следует понимать «стратегические возможности осуществлять финансово-хозяйственную деятельность на основе комплексного использования организационно-управленческого, производственного, трудового, финансового, инновационного и маркетингового потенциала». При этом основная цель финансово-хозяйственной деятельности на предприятиях сферы услуг заключается в максимизации прибыли, что предопределяет экономический рост при комплексном использовании экономического потенциала.

Экономический потенциал на предприятиях сферы услуг необходимо оценивать системой пока-

Таблица 1

Элементы универсальной системы показателей оценки сотрудников

Элементы	Состав элементов	Значение
1. Личная система сбалансированных показателей (PBSC)	Личное видение, миссия, ключевые роли, ключевые факторы успеха, цели, показатели результативности, целевые значения, действия по совершенствованию	Непрерывное совершенствование индивидуальных навыков и поведения персонала
2. Организационная система сбалансированных показателей (OBSC)	Организационное видение, миссия, базовые ценности, ключевые факторы успеха, цели, показатели результативности, целевые значения и действия	Непрерывное совершенствование бизнес-процессов и развитие организационных стратегий
3. Общий менеджмент на основе качества (TQM)	Стиль жизни коммерческого предприятия, в котором непрерывное совершенствование занимает центральное место	Определение проблем, поиск причин, осуществлений действий, проверка эффективности действий, оценка бизнес-процессов в соответствии с планом
4. Управление результативностью и компетенциями (PM & CM)	Непрерывное достижение высокой производительности мотивированным и развитым коллективом	Планирование результатов и оценка результатов (аттестация и развитие)
5. Цикл обучения Колба (KLC)	Процесс индивидуального обучения на практике. Обучение индивидуальное или групповое	Создаются условия для эффективных перемен

зателей. К числу таких показателей необходимо отнести показатели, которые давали всестороннюю оценку использования экономического потенциала, например, повышение ликвидности, снижение применения заемного капитала и пр., при этом выделяется значение целевых параметров обеспечения устойчивости предприятия, рост социального престижа и т. п., что характеризуется таким критерием, как эффективность деятельности [23].

По мнению Л.И. Абалкина, экономический потенциал предприятия можно оценить при помощи использования системы эффективности, которая представляет собой «...форму, посредством которой действует и проявляется всеобщий закон экономии времени, характеризует эффективность как «получение определенного результата на единицу используемых ресурсов» [1]. Не случайно система показателей эффективности включает расчеты таких показателей, как рентабельность, наиболее общим среди которых, по мнению Л.В. Прудниковой и Т.В. Жигановой [20], является показатель рентабельности организации:

$$\text{Рорг.} = \text{УДт.д.} \cdot \text{УВр.} \cdot \text{РПР} \cdot \text{Кпн.о./Пр}, \quad (3)$$

где УДт.д. – доля доходов по текущей деятельности в общей совокупности доходов; УВр. – доля выручки от реализации в доходах по текущей деятельности; РПР – рентабельность продаж, рассчитанная на основе прибыли от реализации продукции; Кпн.о./Пр – коэффициент соотношения прибыли до налогообложения и прибыли от реализации продукции.

Представители отечественной экономической науки не ограничиваются данным показателем, при этом один и тот же показатель имеет различное терминологическое название. Так, например, показатель рентабельности активов в экономической литературе может упоминаться как: экономическая рентабельность [19]; коэффициент экономической рентабельности [5]; рентабельность совокупных активов [10]; доходность капитала [17]. Такая ситуация в экономической науке свидетельствует об отсутствии общей согласованной позиции в отношении показателей рентабельности.

По мнению профессора Т.Г. Шешуковой [26, 27] система показателей оценки экономического потенциала на предприятиях включает в себя следующие различные показатели.

1. Показатель, характеризующий увеличение рентабельности за счет проявления эффекта масштаба:

$$\Delta r = ((a \cdot R - FC - a \cdot VC) / a \cdot R) - ((R - FC - VC) / R), \quad (4)$$

где R – выручка базового периода; FC – постоянные затраты базового периода; VC – переменные затраты базового периода; a – коэффициент, отра-

жающий темп роста выручки в отчетном периоде по отношению к базовому.

2. Показатель снижения рентабельности за счет роста заработной платы, который представляется моделью:

$$\Delta r = ((a \cdot R - a \cdot A - a \cdot M - O - \alpha \cdot W) / a \cdot R) - ((R - A - M - O - W) / R), \quad (5)$$

где R – выручка базового периода; A – амортизация; M – материальные затраты; O – прочие затраты; W – фонд оплаты труда с социальными отчислениями;  $\alpha$  – коэффициент, отражающий темп роста расходов на оплату труда вместе с социальными отчислениями; a – коэффициент, отражающий темп роста выручки в отчетном периоде по отношению к базовому.

3. Показатель затрат по ФОТ, который формируется в результате роста численности рабочих, и имеет следующую формулу:

$$W_t = \alpha \cdot W_{t-1} + \beta, \quad (6)$$

где  $W_t$  – величина ФОТ с социальными отчислениями в периоде t;  $W_{t-1}$  – величина ФОТ с социальными отчислениями в периоде t-1, т. е. в предыдущем периоде;  $\alpha$  и  $\beta$  – коэффициенты, полученные методом наименьших квадратов.

При этом коэффициент  $\alpha$  всегда будет больше a.

Представленные показатели также не ограничивают систему показателей оценки экономического потенциала на предприятиях сферы услуг и не являются унифицированными, но все рассмотренные варианты ключевых показателей позволяют судить об экономическом развитии.

#### Обсуждение и выводы

Важной составной частью хозяйственной деятельности на предприятиях сферы услуг является оценка экономического потенциала, которая исследуется через систему показателей экономической эффективности (такая система позволяет максимально оценить экономические результаты). Комплексная оценка экономического потенциала и эффективности хозяйственной деятельности на предприятиях сферы услуг представляет собой системное аналитическое исследование, в процессе которого формируется аналитическое заключение об обобщающей оценке, что является базой для сравнения на отраслевом уровне [12, 14].

По нашему мнению, для оценки экономического потенциала возможны следующие подходы к выбору методики исследования эффективности деятельности на предприятиях сферы услуг, к которым можно отнести:

1) результаты финансово-хозяйственной деятельности в виде системы частных показателей;

2) результаты финансово-хозяйственной деятельности, которые характеризуются единым обобщающим показателем.

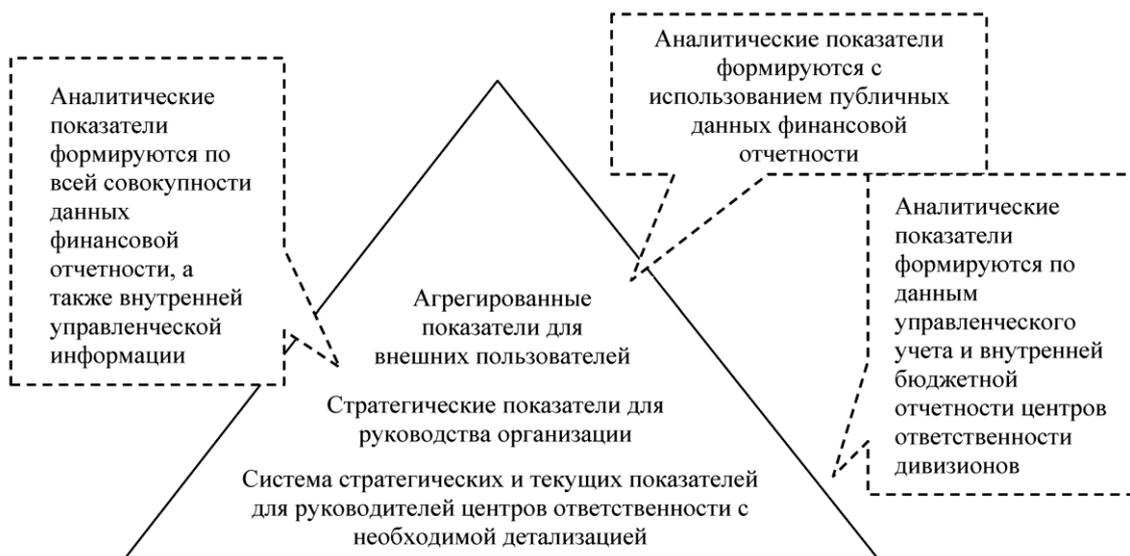


Рис. 3. Иерархия аналитических оценочных показателей экономического потенциала на предприятиях сферы услуг (авт.)

Также следует учитывать, что в системе учетно-аналитического обеспечения формируются различные оценочные показатели, характеризующие экономический потенциал на предприятиях сферы услуг (рис. 3).

В свою очередь, система учетно-аналитического обеспечения – это:

- система, базирующаяся на бухгалтерской информации, включающей в себя оперативные данные и использующей для экономического анализа статистическую, техническую, социальную и другие виды информации [5, 17];

- система накопления, обобщения и передачи информации, которая помогает руководителям принимать решения, осуществлять планирование и контролировать деятельность субъекта хозяйствования [4, 8];

- система, состоящая из взаимосвязанных подсистем: бухгалтерского, финансового, управленческого (производственного), налогового учета; отчетности, составляемой для разных потребностей пользователей; анализа финансово-хозяйственной деятельности и финансового анализа отчетности [16, 23].

Таким образом, система учетно-аналитического обеспечения на предприятиях сферы услуг – это прикладной инструмент управления, при помощи которого менеджмент обеспечивается необходимой информацией для оценки экономического потенциала. Система показателей оценки экономического потенциала на предприятиях сферы услуг направлена на достижение стратегических целей деятельности.

### Выводы

Для целей оценки экономического потенциала на предприятиях сферы услуг в системе учетно-аналитического обеспечения формируются критерии, обеспечивающие процесс стратегического развития (табл. 2).

Представленные критерии оценки экономического потенциала на предприятиях сферы услуг соответствуют общим потребностям управления, а также современным тенденциям развития экономической науки. Практическое использование представленной системы позволит: во-первых, определить причинно-следственные связи между основными показателями деятельности, которыми являются доходы и расходы, также установить минимально допустимый объем производства и реализации услуг для обеспечения заданного результата деятельности (с учетом желаемых результатов собственников бизнеса); во-вторых, использовать систему нефинансовых показателей, которая позволяет исключить влияние денежного фактора и дополнить учетно-аналитическую информацию показателями, характеризующими основные бизнес-процессы и производственные процессы на предприятиях сферы услуг (например, показатель спроса на услуги в результате рекламных мероприятий).

**Направления дальнейших исследований** связаны с выработкой научно обоснованных взглядов для проведения анализа экономического потенциала на предприятиях сферы услуг в системе универсальных, интегрированных показателей.

Критерии оценки экономического потенциала (авт.)

Цели	Показатели	Действия менеджмента	Показатели
<b>Финансовая составляющая</b>			
Повышение стоимости бизнеса	Рост операционной прибыли за счет увеличения эффективности	Снижение уровня расходов и увеличение суммы прибыли при расчете торгового наложения	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Прирост операционной прибыли;</li> <li>– увеличение доходов от основной и прочей финансово-хозяйственной деятельности;</li> <li>– уровень валовой прибыли в сумме совокупного дохода и основного дохода (%);</li> <li>– сокращение расходов по основным торгово-технологическим процессам и прочим видам финансово-хозяйственной деятельности;</li> <li>– уровень расходов по основным торгово-технологическим процессам и прочим видам деятельности (%);</li> <li>– экономическая добавленная стоимость (EVA)</li> </ul>
	Рост операционной прибыли за счет увеличения объемов продаж	Изучение спроса покупателей, снижение расходов на закуп за счет увеличения объема	
	Увеличение совокупного дохода	Прирост суммы совокупного дохода (от основной и прочей финансово-хозяйственной деятельности) за счет эффективного использования ресурсов предприятия	
	Снижение совокупных расходов	Мониторинг факторов, влияющих на совокупные расходы (от основной и прочей финансово-хозяйственной деятельности)	
<b>Направление на работу с потребителями (покупателями)</b>			
Увеличение сегмента территориального рынка	Доля рынка территории охвата потребителя	Изучение предпочтений потребителей	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Уровень удовлетворенности покупателей;</li> <li>– прирост постоянных покупателей (%);</li> <li>– увеличение стоимости среднего чека (%);</li> <li>– прирост территориального сегмента (%);</li> <li>– изучение преимуществ конкурентов (Swot-анализ)</li> </ul>
	Увеличение доли рынка за счет привлечения потребителей	Работа по целевым сегментам (качество товаров, цена, обслуживание и др.)	
	Анализ уровня удовлетворенности покупателей	Ориентация на покупателя (дополнительные услуги: доставка, упаковка и др.). Изучение спроса и предпочтений	
<b>Внутренние бизнес-процессы</b>			
Повышение эффективности торгово-технологических процессов	Применение современных методов управления торгово-технологическими процессами	Использование результатов научно-технического развития с целью совершенствования методов управления	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Использование производственного потенциала (товарооборот на кв. м площади);</li> <li>– своевременность поставок и трудоемкость видов работ по контролю количества и качества;</li> <li>– снижение объема товаров, не пользующихся спросом (%);</li> <li>– соответствие условиям хранения и анализ расходов на хранение и реализацию;</li> <li>– снижение уровня товарных потерь (%)</li> </ul>
Совершенствование торгово-логистических процессов	Своевременность поставок товаров	Проведение реинжиниринга бизнес-процесса	
	Снижение трудоемкости	Применение основных и вспомогательных торгово-технологических процессов	
	Контроль соответствия количества и качества	Использование автоматизированных систем учета	

Окончание табл. 2

Цели	Показатели	Действия менеджмента	Показатели
Стратегия развития			
Повышение уровня торгово-технологических процессов и качества обслуживания покупателей	Повышение квалификации работников	Индивидуальная программа карьерного роста	– Расходы на повышение квалификации (руб.); – эффективность трудовых ресурсов после получения квалификации (отдача и емкость расходов на повышение квалификации); – снижение уровня текучести кадров
	Наделение работников должностными полномочиями и ответственностью	Распределение полномочий и ответственности (исходя из занимаемой должности)	
Повышение эффективности учетно-аналитического обеспечения системы управленческого учета	Увеличение доли торгово-технологических процессов с обратной связью	Совершенствование системы сбора учетно-аналитических данных о доходах и расходах	Ежедневная информация о выполнении плановых показателей: – товарооборота; – дохода от основного вида деятельности и соответствующих расходах; – уровня операционной прибыли
	Совершенствование системы управленческого учета	Формирование учетно-аналитической информации, позволяющей принимать управленческие решения	

#### Список литературы

- Абалкин Л.И. Конечные народнохозяйственные результаты. Сущность, показатели, пути повышения. М.: Экономика, 1982. С. 183.
- Алексеева А.И., Васильев Ю.В., Малеева А.В., Ушвицкий Л.И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие для студентов, обучающихся по специальностям «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», «Финансы и кредит», «Налоги и налогообложение» / [А.И. Алексеева и др.]. 3-е изд., перераб. и доп. Москва: КноРус, 2015. 720 с.
- Бариленко В.И. и др. Анализ финансовой отчетности: учебное пособие / В.И. Бариленко, С.И. Кузнецов, Л.К. Плотникова, О.В. Кайро. М.: КНОРУС, 2008. С. 100.
- Брик Г. Учетно-аналитическое обеспечение управления руководителями предприятия. URL: <http://sophus.at.ua/publ/>
- Вакуленко Т.Г., Фомина Л.Ф. Анализ бухгалтерской (финансовой) отчетности для принятия управленческих решений. СПб.: Издательский дом Герда, 2003. С. 79.
- Ветлужских Е.Н. Система вознаграждения. Как разработать цели и KPI. 2-е. М.: Альпина Паблишер, 2013. 216 с.
- Гирфанова А.Н. Экономический потенциал и индикативный анализ экономического потенциала предприятия ОАО «Южуралкондитер» // Актуальные вопросы устойчивого развития России в контексте ключевых целей национальных проектов. 2020. С. 134–136. EDN: ZDYURO.
- Донцова Л.В., Никифорова Н.А. Анализ финансовой отчетности: учебник. 6-е изд., перераб. и доп. М.: Дело и сервис, 2008. С. 204.
- Ибрагимова Р.С., Головкин Д.С. Экономический потенциал как концепция стратегического управления промышленным предприятием // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. 2022. Т. 17, № 4. С. 474–486. DOI 10.17072/1994-9960-2022-4-474-486. EDN: HFDLEW.
- Жарылгасова Б.Т., Суглобов А.Е. Анализ финансовой отчетности: учебник. 2-е изд. перераб. и доп. М.: КноРус, 2008.
- Кузьмин А.В. Оценка экономического потенциала предприятия // Техника и оборудование для села. 2014. № 7. С. 29–32. EDN: SHPJFF.
- Мустафина О.В., Нечехина Н.С. Учетно-аналитическое обеспечение системы сбалансированных показателей деятельности коммерческого предприятия // Бухгалтерский учет, анализ и аудит: современное состояние и перспективы развития: материалы XI Международной научно-практической конференции, Екатеринбург, 20 апреля 2020 года. Екатеринбург: УрГЭУ, 2020. С. 165–167.
- Нечехина Н.С., Мустафина О.В., Куклина Л.Н. Конкурентоспособность различных сегментов потребительского рынка региона // Экономика региона. 2018. Т. 14, № 3. С. 836–850. DOI: 10.17059/2018-3-11. EDN: XYVBZZ.

14. Никонова А.Ф. Особенности организации бухгалтерского учета на предприятиях сферы услуг // Бухгалтерский учет, анализ и аудит: современное состояние и перспективы развития: материалы XII Международной научно-практической конференции. Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2021. С. 99–101. EDN: JXHCJT.
15. Пармендер Д. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей / ЗАО «Олимп–Бизнес», перевод на рус. яз., 2008.
16. Пласкова Н.С., Полянская Т.А., Проданова Н.А. Методология учетно-аналитического обеспечения системы управления инновационной деятельностью: монография. Москва: ИНФРА-М, 2020. 179 с.
17. Попова Л.В., Маслов Б.Г., Маслова И.А. Основные теоретические принципы построения учетно-аналитической системы // Финансы и менеджмент. 2003. № 5. С. 20–32.
18. Потенциал Российской экономики и инновационные пути его реализации: материалы международной научно-практической конференции студентов и аспирантов: в 2 частях, Омск, 19 апреля 2018 года / под ред. В.А. Ковалева и А.И. Ковалева. Омск: Омский филиал Финансового университета при Правительстве РФ, 2018. 459 с. ISBN 978-5-6040594-3-2. EDN: XVPEFF.
19. Полуянцевич О.И. Факторный анализ рентабельности собственного капитала предприятия по методу Дюпон // Economics. Juvenis scientia. 2018. № 9. С. 17–19.
20. Прудникова Л.В., Жиганова Т.В. Методические аспекты анализа и оценки результативности деятельности коммерческой организации // Вестник Витебского государственного технологического университета. 2020. № 1(38). С. 213–230. DOI: 10.24411/2079-7958-2020-13821. EDN: EULCLI.
21. Рамперсад К. Хьюберт. Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность: пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. 352 с. URL: <https://pqm-online.com/assets/files/lib/books/rampersad3.pdf>
22. Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2003.
23. Умавов Ю.Д. Экономическая эффективность сельскохозяйственного производства: теоретический аспект // Региональные проблемы преобразования экономики. 2014. № 10. С. 57–62.
24. Фролов В.Г., Сидоренко Ю.А. Оценка экономического потенциала промышленных структур в условиях цифровой экономики // Экономика, предпринимательство и право. 2020. Том 10, № 10. С. 2505–2516. DOI: 10.18334/epp.10.10.110894
25. Харман, Гарри. Современный факторный анализ / пер. с англ. В.Я. Лумельского; науч. ред. и вступ. статья Э.М. Бравермана. Москва: Статистика, 1972. 485 с.
26. Шешукова Т.Г., Колесень Е.В. Совершенствование методики анализа экономического потенциала хозяйственного субъекта: монография. Пермь: Перм. гос. нац. исслед. ун-т, 2013. 196 с.
27. Шешукова Т.Г., Колесень Е.В. Экономический потенциал предприятия: сущность, компоненты, структура // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. 2011. № 4(11). С. 118–127.

#### References

1. Abalkin L.I. *Konechnye narodnokhozyaystvennye rezul'taty. Sushchnost', pokazateli, puti povysheniya* [Final national economic results. Essence, indicators, ways to improve]. Moscow, 1982, p. 183.
2. Alekseeva A.I., Vasiliev Yu.V., Maleeva A.V., Ushvitsky L.I. *Kompleksnyy ekonomicheskyy analiz khozyaystvennoy deyatel'nosti* [Comprehensive economic analysis of economic activity]. 3rd ed., revised. and additional. Moscow, 2015. 720 p.
3. Barilenko V.I., Kuznetsov S.I., Plotnikova L.K., Kayro O.V. *Analiz finansovoy otchetnosti* [Analysis of financial statements]. Moscow, 2008, p. 100.
4. Brik G. *Uchetno-analiticheskoe obespechenie upravleniya rukovoditelyami predpriyatiya* [Accounting and analytical support for management of enterprise managers]. URL: <http://sophus.at.ua/publ/>
5. Vakulenko T.G., Fomina L.F. *Analiz bukhgalterskoy (finansovoy) otchetnosti dlya prinyatiya upravlencheskikh resheniy* [Analysis of accounting (financial) statements for making managerial decisions]. St. Petersburg, 2003, p. 79.
6. Vetluzhskikh E.N. *Sistema voznagrashdeniya. Kak razrabotat' tseli i KPI* [Remuneration system. How to develop goals and KPIs]. Moscow, 2013. 216 p.
7. Girfanova A.N. Economic potential and indicative analysis of the economic potential of the enterprise JSC “Yuzhuralkonditer”. *Aktual'nye voprosy ustoychivogo razvitiya Rossii v kontekste klyuchevykh tseley natsional'nykh proektov* [Actual issues of sustainable development of Russia in the context of the key goals of national projects], 2020. P. 134–136. (In Russ.) EDN: ZDYYRO.
8. Dontsova L.V., Nikiforova N.A. *Analiz finansovoy otchetnosti* [Analysis of financial statements]. 6th ed., revised. and extra. Moscow, 2008, p. 204.

9. Ibragimova R. S. Golovkin D. S. Economic potential as a concept of strategic management of an industrial enterprise. *Bulletin of the Perm University. Series: Economy*, 2022, vol. 17, no. 4, pp. 474–486. (In Russ.) DOI: 10.17072/1994-9960-2022-4-474-486. EDN: HFDLEW.
10. Zharylgasova B.T., Suglobov A.E. *Analiz finansovoy otchetnosti* [Analysis of financial statements]. 2nd ed. revised and additional. Moscow, 2008.
11. Kuzmin A.V. Evaluation of the economic potential of the enterprise. *Tekhnika i oborudovanie dlya sela* [Technique and equipment for the village], 2014, no. 7, pp. 29–32. (In Russ.) EDN: SHPJFF.
12. Mustafina O.V., Necheukhina N.S. Accounting and analytical support for the system of balanced indicators of a commercial enterprise. *Bukhgalterskiy uchet, analiz i audit: sovremennoe sostoyanie i perspektivy razvitiya* [Accounting, analysis and audit: current state and development prospects: Proceedings of the XI International Scientific and practical conference, Yekaterinburg, April 20, 2020]. Yekaterinburg, 2020, pp. 165–167. (In Russ.)
13. Necheukhina N.S., Mustafina O.V., Kuklina L.N. Competitiveness of various segments of the region's consumer market. *Economics of the Region*, 2018, vol. 14, no. 3, pp. 836–850. (In Russ.) DOI: 10.17059/2018-3-11. EDN: XYYBZZ.
14. Nikonova, A. F. Features of the organization of accounting at service enterprises. *Accounting, analysis and audit: current state and development prospects: materials of the XII International scientific and practical conference*. Ekaterinburg, 2021, pp. 99–101. EDN: JXHCTJ.
15. Parmenter D. *Klyuchevye pokazateli effektivnosti. Razrabotka, vnedrenie i primeneniye reshayushchikh pokazateley* Key performance indicators. Development, implementation and application of decisive indicators ]. CJSC “Olimp-Business”, translated into Russian. lang., 2008.
16. Plaskova N.S., Polyanskaya T.A., Prodanova N.A. *Metodologiya ucheto-analiticheskogo obespecheniya sistemy upravleniya innovatsionnoy deyatel'nost'yu* [Methodology of accounting and analytical support for the management system of innovative activities]. Moscow, 2020. 179 p.
17. Popova L.V., Maslov B.G., Maslova I.A. Basic theoretical principles for the construction of an accounting and analytical system. *Finance and management*, 2003, no. 5, pp. 20–32. (In Russ.)
18. *Potentsial Rossiyskoy ekonomiki i innovatsionnye puti ego realizatsii* [The potential of the Russian economy and innovative ways to implement it: Proceedings of the international scientific and practical conference of students and graduate students: in 2 parts, Omsk, April 19, 2018] / Ed. V.A. Kovalev and A.I. Kovalev. Omsk, 2018. 459 p. ISBN 978-5-6040594-3-2. EDN: XVPEFF.
19. Poluyantsevich O.I. Factor analysis of the return on equity of an enterprise using the DuPont method. *Economics. Juvenis scientia*, 2018, no. 9, pp. 17–19. (In Russ.)
20. Prudnikova L.V., Zhiganova T.V. Methodological aspects of analysis and evaluation of the performance of a commercial organization. *Vestnik Vitebskogo gosudarstvennogo tekhnologicheskogo universiteta* [Bulletin of the Vitebsk State Technological University], 2020, no. 1 (38), pp. 213–230. (In Russ.) DOI: 10.24411/2079-7958-2020-13821. EDN: EULCLI.
21. Rampersad K. Hubert. *Universal'naya sistema pokazateley deyatel'nosti: Kak dostigat' rezul'tatov, sokhranyaya tselostnost'* [Universal Performance Scorecard: How to achieve results while maintaining integrity]. Transl. from English. Moscow, 2004. 352 p. URL: <https://pqm-online.com/assets/files/lib/books/rampersad3.pdf>
22. Robert S. Kaplan, David P. Norton. *Sbalansirovannaya sistema pokazateley. Ot strategii k deystviyu* [Balanced scorecard. From strategy to action]. Transl. from English. Moscow, 2003.
23. Mavov Yu.D. Economic efficiency of agricultural production: theoretical aspect. *Regional'nye problemy preobrazovaniya ekonomiki* [Regional problems of economic transformation], 2014, no. 10, pp. 57–62. (In Russ.)
24. Frolov V.G., Sidorenko Yu.A. Assessment of the economic potential of industrial structures in the digital economy. *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo* [Economics, Entrepreneurship and Law], 2020, vol. 10, no. 10, pp. 2505–2516. (In Russ.) DOI: 10.18334/epp.10.10.110894
25. Harman Harry. *Sovremennyy faktornyy analiz* [Modern factor analysis]. Transl. from English. Moscow, 1972. 485 p.
26. Sheshukova T.G., Kolesen' E.V. *Sovershenstvovanie metodiki analiza ekonomicheskogo potentsiala khozyaystvennogo sub'ekta* [Improving the methodology for analyzing the economic potential of an economic entity]. Perm, 2013. 196 p.
27. Sheshukova T.G., Kolesen E.V. Economic potential of the enterprise: essence, components, structure. *Bulletin of the Perm University. Series: Economy*, 2011, no. 4 (11), pp. 118–127. (In Russ.)

*Информация об авторах*

**Нечеухина Надежда Семеновна**, кафедра бухгалтерского учета и аудита, ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», Екатеринбург, Россия, nns@usue.ru

**Мустафина Ольга Валерьевна**, кафедра бухгалтерского учета и аудита, ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», Екатеринбург, Россия, ovm.70@mail.ru

*Information about the authors*

**Nadezhda S. Necheuhina**, Department of Accounting and Audit, Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia, nns@usue.ru

**Olga V. Mustafina**, Department of Accounting and Audit, Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia, ovm.70@mail.ru

*Статья поступила в редакцию 15.02.2023*

*The article was submitted 15.02.2023*