аспирант,

Московский государственный университет экономики статистики и информатики (МЭСИ)

СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАК ИНСТРУМЕНТ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЙ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЙ

Стратегическое развитие МО становится объектом не только теории, но и практики российской действительности. Например, в 2003 – 2005 годах в сорока двух МО целого субъекта федерации (Владимирской области) были разработаны стратегии развития.

Стратегия является одним из центральных управленческих факторов в процессе прогнозирования деятельности и перспективного развития любых социально-экономических систем. Как правило, разработка стратегии имеет целенаправленную установку преобразования существующей ситуации в более благоприятную для всей социально-экономической системы в целом. В данном случае мы рассматриваем муниципальное образование в качестве открытой социально-экономической системы.

Актуальность данной статьи обусловлена потребностью органов власти и управления муниципального уровня в оценке успешности хода реализации стратегий развития муниципальных образований.

В процессе эволюции отечественных муниципальных образований были утрачены ориентиры, позволяющие оценивать направление и результативность социально-экономического развития.

Появление сбалансированной системы показателей обусловлено потребностью в осуществлении перехода от формулировки стратегии к конкретным действиям не только на уровне менеджеров среднего звена, но и на уровне исполнителей. Процесс современного функционирования МО стал переориентироваться на труднооцениваемые показатели: нематериальные активы, конкурентные преимущества (технологии, ноу-хау) ¹.

Сбалансированная система показателей (ССП) представляет собой своеобразную концепцию управления и является инструментом реализации стратегии. ССП позволяет связать оперативное и стратегическое управление поскольку переводит стратегию в систему целей и задач в рамках четырех основных проекций: финансов, клиентов, внутренних бизнес-процессов, обучения и саморазвития организации.

.

 $^{^1}$ Стратегическое управление: регион, город, предприятие / Под ред. Д.С. Львова, А.Г. Гранберга, А.П. Егоршина; ООН РАН, НИМБ. – М:.ЗАО «Издательство «Экономика», 2004.

Показатели системы позволяют измерить результаты деятельности сотрудников и подразделений по отношению к целям МО.

К элементам сбалансированной системы показателей относят: карту задач, карту сбалансированных показателей, приборные панели для контроля.

Для МО стратегическими ориентирами развития могут быть совершенствование структуры экономики, включая перестройку профильной структуры, с улучшением показателей занятости, увеличение масштабов развития малого и среднего предпринимательства с повышением доли постоянно занятых в сфере малого и среднего бизнеса².

В рамках рассматриваемого подхода цели и показатели детализируются до уровня подразделений и исполнителей. Направлением реализации стратегии является разработка стратегической карты МО.



Рис.1. Стратегическая карта структуры показателей МО

При всем при этом, цели должны быть сбалансированными и в рамках команды ключевых управленцев в целом, и в зонах ответственности каждого из них.

Кроме того, цели должны быть конкретными (понятными), измеримыми (в цифрах), согласованными со стратегией, достижимыми (выполнимыми), определенными во времени.

По каждой цели выбирается показатель оценки ее достижения для которого устанавливается критерий эффективности. Необходимо учесть взаимосвязь показателей и взаимозависимость значений показателей³.. По каждому

² Кривов В.Д. Разработка и реализация микроэкономических решений. – М.: Экономический факультет МГУ, ТЕИС, 2000.

³ Нивен Пол Р. Сбалансированная Система Показателей - шаг за шагом: Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов:/ Пер. с англ. - Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003.

показателю устанавливается критерий эффективности. Необходимо учитывать взаимосвязь показателей и взаимозависимость значений показателей. Система показателей и их критериальные значения должны быть сбалансированы.

Алгоритм формирования сбалансированной системы показателей можно представить следующим образом.

Осуществляется разбивка стратегической цели развития организации на подцели на всех уровнях стратегического управления (корпоративном /стратегическом, бизнес/деловом, функциональном, тактическом). Идентифицируются показатели эффективности (ПЭ) для каждой из целей структурных подразделений, а значения ключевых показателей эффективности (КПЭ) устанавливаются с учетом их взаимосвязи. Далее осуществляется балансировка критериальных значений КПЭ и определяются зоны ответственности менеджеров. Одновременно с отмеченным устанавливаются процедуры контроля достижения целей, а также корректировки целей и КПЭ. Структурная схема процесса приведена на рисунке 2.



Рис. 2. Структурная схема процесса формирования сбалансированной системы показателей

Для успешного освоения сбалансированной системы показателей необходимо принимать во внимание следующие факторы:

• необходимо обеспечить вовлеченность в процесс внедрения ССП всех работников организации и в первую очередь – первых лиц;

- требуются постоянные усилия первых лиц организации по поддержке внедрения ССП;
- для обеспечения системности функционирования ССП следует уделять дополнительное внимание обучению персонала, а также поощрять распространение положительного опыта внедрения ССП и обеспечивать взаимосвязь со стратегией на всех уровнях иерархии;
- при общей ориентации на стратегию, необходимо провести инвентаризацию организационной структуры, а также каналов отчетности, формирования политик, процедур командообразования;
- необходимо осуществить перевод стратегии в оперативную терминологию организации⁴.

ССП дает возможность взглянуть на социально-экономическую систему «со стороны» сквозь призму целей и конкретных показателей, что приводит к систематизации отчетности и прозрачности деятельности всего муниципального образования.

Основные ошибки в процессе реализации ССП:

- перегрузка информацией, приводящая к снижению вероятности реализации внесенных предложений;
 - слабая согласованность стратегии с показателями эффективности;
- ошибки в формулировках целей на функциональном уровне организации;
 - отсутствие персональной ответственности за каждую цель;
- отсутствие полномочий при наличии ответственности за достижение закрепленных целей;
- недостаточное внимание к формированию и поддержанию корпоративной культуры;
 - отсутствие заинтересованности руководства в обучении персонала.

Сопротивления внедрению ССП заключаются в неготовности к изменениям (недостаточной квалификации, низкой корпоративной культуре) ответственных лиц. Сугубо операционный подход и излишняя детализация, при которой формируется более 15 целей и 45 ключевых показателей эффективности ведет к размыванию корпоративных приоритетов, потере стратегической цели.

Внедрение ССП требует аналитической и административной работы, связанной с поиском информации, а так же дополнительных ресурсов. Низкая мотивация и слабый контроль исполнения целевых показателей приводит к

⁴ Инструменты реализации стратегии / Под ред. проф. Ю.Н. Лапыгина. – Владимир: Владимирская книжная типография, 2005.

разрыву связей между стратегическими целями и оперативной работой персонала. В связи с этим необходимо рассматривать процесс формирования ССП в зависимости от процесса непосредственной разработки стратегии.

ЛИТЕРАТУРА

- 1. Инструменты реализации стратегии / Под ред. проф. Ю.Н. Лапыгина. Владимир: Владимирская книжная типография, 2005.
- 2. Кривов В.Д. Разработка и реализация микроэкономических решений. М.: Экономический факультет МГУ, ТЕИС, 2000.
- 3. Нивен Пол Р. Сбалансированная Система Показателей шаг за шагом: Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов:/ Пер. с англ. Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003.
- 4. Стратегическое управление: регион, город, предприятие / Под ред. Д.С. Львова, А.Г. Гранберга, А.П. Егоршина; ООН РАН, НИМБ. М:.ЗАО «Издательство «Экономика», 2004.