

*Д.В. Залозная,
к.э.н., доцент кафедры менеджмента и экономики
филиала ЮФУ в г. Новошахтинске, Россия
Омар Сулайман,
советник по делам интеграции при муниципальном совете,
отдел Семья и Школа г. Хиллерод, Дания*

Сбалансированная система показателей как инструмент мониторинга стратегического развития муниципального образования

В данной статье приводится обоснование необходимости применения сбалансированной системы показателей для муниципальных структур. Показаны преимущества и недостатки сбалансированной системы показателей при проведении мониторинга выполнения стратегии муниципального образования.

Ключевые слова: региональное развитие, региональная экономика, муниципальное образование, мониторинг, стратегическое развитие, сбалансированная система показателей.

*D.V. Zaloznaya,
candidate of economic sciences,
senior lecturer Novoshakhtinsk branch of SFU, Russia
Omar Sulaiman,
integration consultant at Child and Family Department,
City Council, Hillerød, Denmark*

The Balanced Scorecard as a tool for monitoring the strategic development of the municipality

This article outlines the rationale for the use of the Balanced Scorecard for municipal structures. The advantages and disadvantages of a balanced scorecard for monitoring implementation of the strategy of the municipality.

Keywords: regional development, regional economy, municipal education, monitoring, strategic development, balanced scorecard.

Основоположниками технологии сбалансированной системы показателей являются американские исследователи Каплан Роберт С. и Нортон Дейвид П. В работах зарубежных авторов Пола Нивена, Ольве Нильс-Горана, Роя Жана, Ветера Магнуса, Рамперсада К. Хьюберта получили развитие идеи Дейвида Нортон и Роберта Каплана. В отечественной науке последователями развития идеи сбалансированной системы показателей

являются А.М. Гершун, М. Горский, Ю.Н. Лапыгин [6]. Суть сбалансированной системы показателей (ССП) заключается в предоставлении менеджменту наиболее важной информации в виде системы показателей. Информация должна быть компактной и отражать все основные стороны деятельности компании [3, 4].

Идея сбалансированной системы показателей (ССП) отвечала желаниям менеджмента обрести взвешенный набор монетарных и немонетарных показателей для внутрифирменных управленческих целей. Новая система направлена прежде всего на увязку показателей в денежном выражении с операционными измерителями таких аспектов деятельности предприятия, как удовлетворенность клиента, внутрифирменные хозяйственные процессы, инновационная активность, меры по улучшению финансовых результатов [2]. Одна из базовых идей, положенных в основу системы ССП - это идея измеримости. Все факторы, важные для управления предприятием, должны быть так или иначе измерены и представлены в виде показателей (индикаторов). Изначально созданная для коммерческих структур, совсем недавно система начала применяться и для оценки работы государственных и муниципальных структур. Связано это с тем, что достижение устойчивого и сбалансированного развития территории зависит от формирования «правильной» экономики, точнее, от входящих компонентов и их пропорций [5]. Для эффективного мониторинга пропорционального, сбалансированного развития территории на сегодняшний день наиболее адекватным инструментом является система ССП.

Сбалансированная система показателей выступает как инструмент создания стратегии муниципальной структуры и ее реализации. Но в то же время сбалансированная система показателей – это параметры достижения желаемых результатов и процессов, которые приводят к этим результатам.

Применение ССП определяет самостоятельность муниципального органа в выборе способов достижения поставленных целей, в пределах своих полномочий и финансовой обеспеченности. С другой стороны, ССП

показывает стремление переноса в деятельность местного самоуправления эффективных мер стимулирования на основе анализа достигнутых результатов и определения приоритетных направлений развития муниципального образования.

Показатель успеха органов местного самоуправления – это эффективность, с которой они действуют на своих территориях и в соответствующих группах населения. По законодательству РФ местное самоуправление существует и функционирует в муниципальном образовании, которое ограничено рамками территории. Цели в этом случае должны иметь реальный осязаемый результат, тогда как финансовые соображения могут носить вспомогательный или ограничительный характер, но ни в коем случае не являются приоритетом.

Удачно составленная сбалансированная система показателей характеризует одновременно итоговые показатели и основные факторы деятельности местного самоуправления. ССП в значительной мере способна выявить степень соответствия между теоретическими предположениями о связи различных показателей и реальным характером этой связи. Тем не менее, оценка эффективности в государственном секторе имеет различные вариации в уровнях рассмотрения. Она сталкивается с немалым числом трудностей, в виду ограниченности ресурсов, не соответствующим стратегическим целям развития муниципального образования.

С появлением модели сбалансированной системы показателей система целей деятельности и методов контроля за их реализацией значительно расширилась. Не утратили своей значимости финансовые показатели, но теперь они приводятся в соответствие с системой стратегических показателей как финансового, так и нефинансового характера.

Дитгер Х., Харальд Х. отмечают, что авторы концепции сбалансированной системы показателей базировались на следующих принципах:

- 1) основной причиной для разработки концепции было снижение эффективности традиционных инструментов управления, в частности фи-

нансовый подход к определению эффективности деятельности. Акцент авторы концепции сделали на усилении роли нефинансовых целевых показателей и достижения сбалансированности всей системы показателей;

2) трудности с реализацией стратегии возникают вследствие неадекватного перевода стратегических целей в конкретные измеряемые показатели;

3) необходимость предохранения руководства от переизбытка информации. Для этого необходимо создать возможность сосредоточения их внимания и усилия на тех показателях, при которых достигаются значимые изменения целевых показателей. Для ограничения количества целевых показателей и их выделения они должны отслеживаться с помощью стратегических карт [1].

Каждый показатель, включенный в ССП, должен представлять собой звено той цепи причинно-следственных зависимостей, которая связывает стратегию каждого структурного подразделения и стратегию муниципального образования в целом. Показатели, включенные в ССП, должны характеризовать как достигнутые результаты, так и определившие их основные факторы. Система оценки должна четко и ясно представить соотношения между целями и критериями их достижения в различных направлениях, чтобы они были реальными, и ими можно было управлять. Цепь причинно-следственных связей, являясь основным принципом построения ССП, пронизывает все ее составляющие. Таким образом, сбалансированная система показателей – это взаимозависимость причинно-следственных связей с критериями оценки результатов и факторов их достижения. Но истинная значимость сбалансированной системы показателей проявляется тогда, когда происходит ее трансформация из системы оценок в систему управления.

Идеи Р. Каплана и Д. Нортон, заложенные в замысел ССП должны обеспечить: во-первых, подходящий формат для разработки и агитации содержания стратегии организации; во-вторых, стратегическое видение дея-

тельности организации в качестве основы выбора направления развития; в-третьих, регулярное обсуждение способов или методов достижения поставленных целей в ССП [3].

Любая система полагаемая как идеальный и оптимальный механизм, тем не менее, имеет собственные недостатки, которые присуще и сбалансированной системе показателей. Со временем всякая стратегия должна пересматриваться, одновременно с ней будет изменяться и система показателей, которая является не чем иным, как описанием стратегии на языке количественных показателей. Существенным пробелом сбалансированной системы показателей является то, что она более ориентирована на управление активами и ресурсами, а не на их финансирование. Как и всякий инструмент, система взаимосвязанных показателей помогает внести упорядоченность в операционные процессы, установить взаимосвязи, осуществлять контроль и корректировку. Основной чертой системы должно являться создание прозрачности деятельности органов местного самоуправления.

Однако применения сбалансированной системы показателей в определении стратегических направлений развития муниципального образования не должна превращаться в некое подобие комплексного плана развития муниципального образования. Хорошо разработанная сбалансированная система показателей должна включать сбалансированный комплекс результатов (индикаторы уже сделанного) и факторов достижения будущих результатов (показатели того, что будет сделано) [3].

ССП базируется на следующих основных принципах:

- комплексности, для обеспечения комплексного решения проблем на основе разработанных целевых показателей и плана программных мероприятий;
- регламентации, для применения сбалансированной системы показателей по определенной технологии;
- рационального ограничения, предусматривающего выявление в ходе разработки и реализации программы муниципального развития важ-

нейших факторов, исключающего выполнения случайных мероприятий по реализации программы развития;

- оптимальности и сбалансированности, дающей возможность решать проблемы по реализации программы развития с наибольшей эффективностью;

- «фильтрации» информации, когда полезная информация поступает на соответствующий уровень управления для решения возникающих проблем [4].

Когда разработана только программа развития муниципального образования, но нет подкрепления технологии ее реализации, то такая система нежизнеспособна. Но верно и обратное, когда решаются вопросы на уровне текущих задач и финансов без определения приоритетных направлений развития, такая система также нежизнеспособна в долгосрочной перспективе. Таким образом, в среднесрочной перспективе для поступательного развития муниципального образования необходима взаимосвязь программы муниципального развития и средств ее реализации. Большинство российских городов, разработав близкие по значению документы в определении приоритетных направлений развития, такие как стратегические планы, стратегии и программы развития, остановились на этой стадии стратегического управления. Во многом это связано с решением повседневных вопросов функционирования города без увязки ранее установленных стратегических направлений в программных документах, что сказывается негативно в достижении, как стратегических целей, так и основной цели – повышения уровня благосостояния жителей муниципального образования.

При разработке сбалансированной системы показателей, используемые финансовые показатели не всегда полностью отражают важные моменты в деятельности местного самоуправления, которая во многом относится к центральным и местным органам власти. Однако имеются некоторые виды деятельности муниципальных организаций, которые основыва-

ются на степени социальной значимости выполняемых функций и на качестве предоставляемых общественных услуг, таких как общие образовательные учреждения, библиотека, музей, которые трудно оценить в терминах эффективности.

Повышение качества деятельности местных органов власти при применении ССП должно основываться на взаимосвязи возможностей муниципального образования и результатов ее работы при постоянной ориентации на стратегические ценности. При переводе программы развития города и сбалансированной системы показателей в цели и показатели, как для муниципального образования в целом, так и для отдельных подразделений и сотрудников, возрастает сложность осуществления данных процедур и появляется необходимость использования несколько взаимозависимых механизмов.

На основе ССП можно выявить социально-экономическое состояние муниципального образования. Благодаря этой системе определяются сферы, которые находятся в оптимальном состоянии в статический момент, а также сферы, которые пребывают в критическом положении. Вследствие этого органами местного самоуправления разрабатываются программы развития и определяются санирующие мероприятия по выходу из кризиса для остро нуждающихся сфер муниципального образования, которые финансируются из бюджета с изысканием дополнительных средств, без ущерба для других сфер. Для муниципального развития местный бюджет выступает стержневым инструментом, а также является основным источником финансирования программных мероприятий.

Таким образом, для муниципальных органов власти использование ССП позволяет усилить взаимосвязь перспектив развития с повседневной работой, сконцентрировать усилия на достижении интересов местного сообщества, определить сферы нуждающихся в совершенствовании, а также повысить ответственность за осуществление изменений на основе непрерывного мониторинга.

Список литературы:

1. Дитгер Х., Харальд Х. ПиК. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга: Пер. с нем. / Под ред. Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевич и др. М.: Финансы и статистика, 2005. 928 с.
2. Залозная Д.В. Роль сбалансированной системы показателей в стратегическом управлении предприятием / Д.В. Залозная // Экономика, образование, право: новые тенденции и перспективы: Материалы науч.-практ. конф., 17-18 апр. 2013 г. – Шахты: ИСОиП (филиал) ДГТУ, 2013. - С. 24-26.
3. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон / Пер. с англ. - М.: IBS, ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. 304 с.
4. Каплан Р., Нортон Д. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Р. Каплан, Д. Нортон / Пер. с англ. - М.: IBS, ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. 512 с.
5. Котова Л.А. Геотранзитная архитектура социоэкономической системы еврорегиона "Донбасс" / Л.А. Котова // Региональная экономика. Юг России. 2014. № 1(3). С. 134-138.
6. Синявский Ф.А. Система показателей эффективности управления социально - экономическим развитием муниципального образования: диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / Синявский Федор Алексеевич; - Владимир, 2010. - 225 с.