

ситет «Україна», 2008. – 359 с.

16. Крушельницька О.В. Управління матеріальними ресурсами. – К.: Кондор, 2003. – 162 с.

Отримано 17.01.2012

УДК 339.03 : 658.012 : 69.003

В.В. ДЫМЧЕНКО, канд. экон. наук

Харьковская национальная академия городского хозяйства

ИНТЕГРАЦИЯ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ, ФИНАНСИРОВАНИЯ ЖКХ И МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Рассматриваются новые подходы к системе планирования функционирования жилищно-коммунальной отрасли и муниципального образования. Согласно методологии предлагается системный подход, включающий стратегическое управление, планирование и управление бизнес-процессами на основе связи между системой сбалансированных показателей муниципального образования и бюджетным процессом.

Розглядаються нові підходи до системи планування функціонування житлово-комунальної галузі та муніципального утворення. Відповідно методології запропоновано системний підхід, що включає стратегічне управління, планування і управління бізнес-процесами на базі зв'язків між системою збалансованих показників муніципального утворення і бюджетним процесом.

New approaches to the system of planning the functioning housing and utilities sector and municipal units. According to the methodology the system approach is proposed - it includes strategic management, planning and management of business processes based on the relationships between the system of balanced indices of municipal units and budget process.

Ключевые слова: сбалансированная система показателей, системный подход, стратегическое управление, бюджетирование.

В последние годы широкое распространение получило применение методов стратегического планирования в управлении муниципальным образованием. Процедура разработки стратегического плана является, по своей сути, механизмом согласования интересов и общего видения представителями ключевых сообществ (власть, бизнес, некоммерческий сектор и т.д.) путей развития города.

Формулирование стратегии в сегодняшнем динамичном, быстро развивающемся деловом мире имеет такое большое значение, как и раньше, однако не менее важным вопросом является эффективность реализации стратегии. В то время как формулирование успешной стратегии никогда не было простой задачей, успешная ее реализация всегда считалась гораздо более трудным делом.

Очевидно, что все планы имеют три общих элемента – начальное состояние, цель (или конечное состояние) и процессы, связывающие

эти два состояния. Цель планирования – соединить элементы так, чтобы с наименьшими затратами достигнуть наибольшей эффективности, т.е. максимизировать результаты.

Стратегическое планирование необходимо в муниципальном управлении как средство согласования интересов местных сообществ в отношении вопросов муниципального развития. Оно призвано переводить конфликты и проблемы в цели и задачи деятельности органов управления и сообщества в целом. Следует обратить внимание, что одной из целей стратегического планирования является установление баланса между соперничеством и конкуренцией различных местных сообществ, с одной стороны, и их стремлением к ассоциативности и сотрудничеству, с другой.

Приведенные выше процессы являются базовыми для любого города, и, не освоив их, выйти на эффективное стратегическое планирование не представляется возможным.

В 60-70-х годах на Западе возросшая конкурентная борьба заставила компании по новому подойти к организации и управлению бизнес-процессами с целью повышения эффективности работы. В процессе жизнедеятельности компании за счет выполнения бизнес-процессов осуществляется достижение определенной совокупности целей. Ряд известных теоретиков американского менеджмента – И. Ансофф [1], С.В. Микони [2] сформулировали ряд новых подходов, которые в совокупности называются “тихой управленческой революцией”. Суть ее заключается в определенном отходе от управленческого рационализма, от изначального убеждения, что успех компании определяется прежде всего рациональной организацией, снижением издержек, развитием специализации и т.д. Успех основан на системном и ситуационном подходах, утверждается стратегическое управление и отвергается технократическое мышление.

Особое место в обеспечении ключевых бизнес-процессов играет стратегическое управление, включая планирование, организацию и контроль системы ключевых показателей, управление качеством, анализ получаемой информации и прогнозирование результатов деятельности хозяйствующего объекта. Решение проблем стратегического управления должно быть основано на интеграции объектно-ориентированных технологий проектирования, современных информационных технологий, использующих передовые достижения в области анализа, прогнозирования, ситуационного моделирования и формализованных знаний эксперта для обработки оперативной информации, принятия решений в анализируемой области. Современные прогностические системы применяются в тех областях, где эффектив-

ность зависит от сопоставления множеств различных факторов, учета причинно-следственных связей, необходимости нетривиальных рассуждений.

Основной проблемой является вызывающий опасения факт, что очень мало муниципальных образований и предприятий жилищно-коммунальной сферы делают попытку связать свои бюджетные расходы со стратегией. Возможно, в прошлом у них не было инструментария, чтобы установить эту связь, однако сейчас сбалансированная система показателей представляет необходимые средства для установления этой важнейшей связи. Сегодняшний деловой мир во многом отличается от того мира, в котором работали прежние организации и предприятия. В этих условиях перевозносимый ранее бюджет часто устаревает быстрее, чем его успевают подготовить.

На рис.1 показана типичная схема управления инициативами и программами муниципального образования или коммунальным предприятием посредством бюджета. Системой планирования и контроля в такой схеме управления является бюджет. Он определяет ресурсы и цели на следующий год. В течение года руководители муниципального образования или коммунального предприятия анализируют исполнение бюджета, определяют возникшие отклонения и в случае необходимости предпринимают корректирующие действия. В большинстве муниципальных образований или коммунальных предприятий бюджет имеет весьма отдаленное отношение к стратегии, и поэтому все внимание и деятельность руководства направлены на выполнение краткосрочных задач, но не на реализацию долгосрочных стратегических планов.

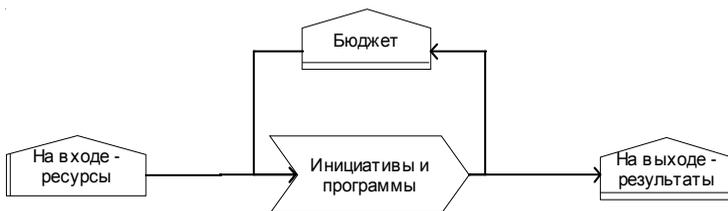


Рис.1 – Управление инициативами и программами муниципальным образованием или коммунальным предприятием посредством бюджета

Основным недостатком такой схемы является отсутствие в ней процесса управления стратегией. Внедрению стратегии в жизнь препятствует сама система организации, так как управление стратегией коренным образом отличается от управления операционной деятельностью.

Таким образом, приведенная выше схема ориентирована в первую очередь на операционную деятельность организации, а не на реализацию стратегии.

Для преодоления недостатков системы управления, ориентированной на операционную деятельность, многие западные корпорации, ориентированные на стратегию, используют принцип объединения менеджмента бюджетов с операционной и стратегической деятельностью на основе сбалансированной системы показателей (ССП) (рис.2).

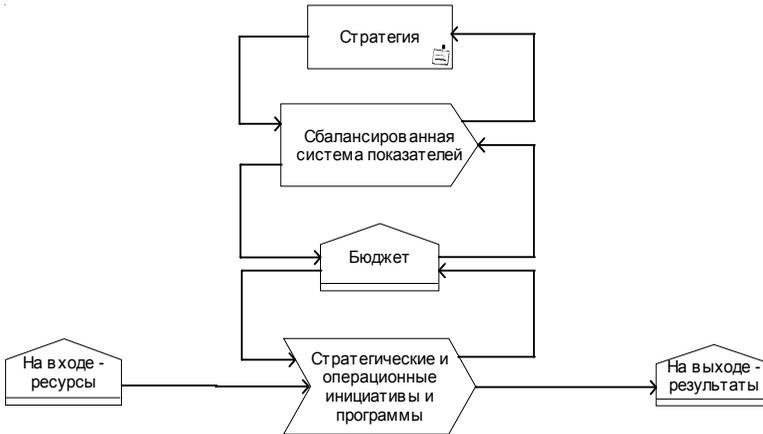


Рис.2 – Управление стратегическими и операционными инициативами и программами посредством бюджета и сбалансированной системы показателей

ССП позволяет контролировать процесс внедрения стратегии в жизнь и в случае необходимости предпринимать корректирующие действия. Она выполняет функцию связывающего звена между операционными и стратегическими инициативами и программами. Концепция СПП подразумевает фокус на стратегиях и их делении на стратегические цели. Эти цели содержат в себе детальное отображение различных аспектов стратегии. При интеграции индивидуальных целей между ними могут быть выявлены причинно-следственные взаимосвязи. Полный набор целей отображает стратегию. Д. Хоуп [5], К. Мерчант [6], Б.С. Чакраварти [7], Дж. Деарден [4], Р.С. Каплан [3] и Д.П. Нортон [8] рассматривают следующие аспекты:

- четкое формулирование стратегии;
- передачу стратегии внутрь всей компании;
- согласование стратегии компании с целями персонала;
- связь целей с годовым бюджетом;

- идентификацию и согласование стратегических инициатив;
- выполнение регулярных проверок с помощью обратной связи и необходимых корректировок стратегии.

Такая новая система предоставляет следующие средства менеджмента организаций и корпораций:

– взаимосвязь стратегии и бюджета: стратегические инициативы и программы, отраженные в сбалансированной системе показателей, связывают стратегию с бюджетом;

– замыкание стратегической петли: стратегическая система обратной связи, связанная со сбалансированными показателями, позволяет разработать новую модель отчетности, ориентированную на стратегию;

– проверка, изучение и адаптация: сбалансированная система показателей дает полное разъяснение стратегической гипотезы. Менеджмент организации или корпорации с помощью информации, полученной по обратной связи сбалансированной системы показателей, может анализировать и тестировать стратегию.

Стратегия изменяется в реальном времени по мере появления новых инициатив и программ.

Муниципальные образования и коммунальные предприятия Украины в период трансформации к рыночным условиям оказались один на один с решением сложных социально-экономических проблем. Система управления, хорошо работающая в условиях незначительных изменений, оказалась не способной быстро реагировать на динамично изменяющиеся внешние условия. Особенно сложной проблемой для муниципальных образований является эффективное планирование и использование бюджетных средств. Решить многие проблемы, связанные с бюджетом муниципального образования, позволяет модифицированная схема объединения процесса бюджетирования с ССП.

На рис.3 показана схема этапов, необходимых для установления такой модифицированной связи между ССП муниципального образования и бюджетным процессом.

Система показателей для уровня муниципального образования создается на основе миссии, видения, ценностей и стратегии. Ориентируясь на систему показателей высшего уровня, коммунальные предприятия, входящие в состав муниципального образования, создают свои сбалансированные системы, в которых описывается их влияние на достижение корпоративных целей. Каждая из каскадируемых систем показателей содержит не только цели, показатели и нормы во всех четырех составляющих, но и инициативы, осуществляемые каждым коммунальным предприятием для успешного выполнения норм. Эти

инициативы требуют ресурсов, необходимое количество которых определяется в бюджетных заявках.

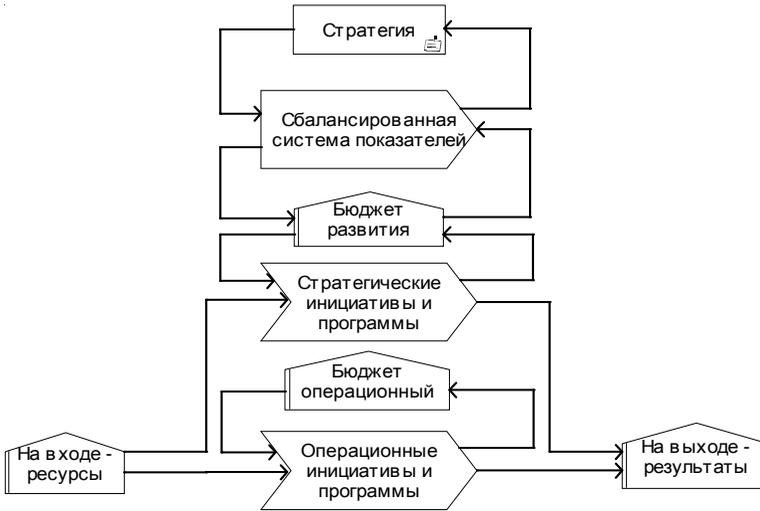


Рис.3 – Управление стратегическими и операционными инициативами и программами муниципального образования или коммунального предприятия

Отличительной особенностью предлагаемой схемы является разделение бюджета на бюджет развития и операционный. Бюджет развития связан с ССП и направлен на финансирование и реализацию стратегических инициатив и программ, в то время как операционный – обеспечивает финансирование и реализацию операционных инициатив и программ. Выделение бюджета развития позволяет муниципальным образованиям организовать процесс планирования и бюджетирования таким образом, чтобы решения о распределении ресурсов и даже цели можно было изменять динамически в ответ на изменяющиеся условия. При этом, возможно в положении о бюджете развития разрешить постановку и корректировку стратегических целей на систематических совещаниях по стратегическому управлению. Муниципальное образование в этом случае может получить преимущества от возникших благоприятных условий и противодействия потенциальной угрозе.

Коммунальное предприятие также может получать преимущества от разделения бюджета на операционный и стратегический. Бюджет развития коммунальных предприятий может использоваться, например, для реализации инновационных ресурсосберегающих проектов и программ. При этом осуществляется гибкое управление реализацией

стратегическими инициативами коммунального предприятия – посредством отслеживания и выделения финансовых средств от ресурсосберегающих проектов в бюджете развития.

Выделение бюджета развития в бюджете муниципального образования или коммунального предприятия позволяет решать следующие задачи:

- финансирование стратегических инициатив в соответствии с утвержденными приоритетами;
- корректировку в случае необходимости расходов из бюджета развития на другие стратегические инициативы;
- эффективное использование бюджетных финансовых средств.

Каскадированные ССП, отражающие каждую грань деятельности муниципального образования, позволяют всем коммунальным предприятиям понять приоритетные направления движения города, и принять участие в обеспечении успешного результата. Следующим логическим этапом является определение инициатив, необходимых для выполнения норм системы показателей. Именно инициативы системы показателей образуют мощную связь между бюджетами, системами показателей и, в итоге, стратегией.

Инициативы определяются как целевые программы, этапы, проекты или мероприятия, которые осуществляются муниципалитетом или коммунальным предприятием в целях выполнения или перевыполнения установленных в ССП. Инициативы предназначены для того, чтобы ликвидировать разрыв между текущими результатами деятельности и установленными нормами. Муниципальное образование или коммунальное предприятие должно определить, какие инвестиции необходимо вложить в инициативы, чтобы гарантировать положительный результат. Суть в том, чтобы обеспечить финансирование именно инициатив стратегического характера, которые помогают коммунальному предприятию или городу достичь поставленных целей и двигаться вперед. Финансирование нестратегических инициатив приводит к сокращению бюджетных финансовых ресурсов.

Отличительной чертой каскадирования является участие в нем всех коммунальных предприятий, входящих в состав муниципального образования. Ни одну эффективную систему показателей нельзя создать в отрыве от действительности. Ценные сбалансированные системы разрабатываются только благодаря участию всех заинтересованных в результатах. Тот же принцип распространяется и на бюджетный процесс. Каплан и Нортон считают, что муниципальным образованиям и коммунальным предприятиям следует применять метод составления динамического бюджета, предполагающего сочетание операционного

и стратегического бюджетов. В операционном бюджете описываются распределение ресурсов, необходимых для финансирования повторяющейся деятельности, а в стратегическом – указываются расходы на ключевые инициативы, предназначенные для того, чтобы ликвидировать разрыв между текущими и желаемыми результатами по важнейшим стратегическим показателям.

Когда стратегия является важнейшим залогом успеха муниципального образования и входящих в него коммунальных предприятий, ССП становится инновационной системой управления стратегией. Однако она должна быть привязана к бюджетной системе, для того чтобы управлять тактикой. Таким образом, ССП позволяет ликвидировать разрыв между стратегическим планированием, с одной стороны, и бюджетированием и отчетностью – с другой.

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 425 с.

2. Микони С. Взаимодействие БЗ и системы выбора / С. Микони // Интеллектуальное управление: новые информационные технологии в задачах управления. – М.: Наука, 1999. – С.68-72.

3. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: Пер. с англ. – 2-е изд., испр. и доп. / Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2004. – 320 с.

4. Dearden J. Measuring profit center managers // Harvard Business Review. – September/October 1987. – Vol. 65. – P. 84-88.

5. Джереми Хоуп, Робин Фрезер. За гранью бюджетирования. Как руководителям выбраться из ловушки ежегодных планов: Пер. с англ. / Джереми Хоуп, Робин Фрезер. – М.: Вершина, 2007. – 231 с.

6. Merchant K. Control in Business Organizations. – Boston (Ma., USA): Harvard Graduate School of Business, 1985. – P.43-78.

7. Chakravarthy B.S. Measuring strategic performance // Strategic Management Journal. – 1986. – № 7. – P.437-458.

8. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance Harvard Business Review, January – February 1992. – P.71-79.

Получено 21.12.2011

УДК 65.053

В.О.КОСТЮК, канд. экон. наук

Харківська національна академія міського господарства

ФАКТОРНИЙ АНАЛІЗ РІВНЯ ПРИБУТКОВОСТІ ВОДОПРОВІДНИХ ПОСЛУГ

Розглядається методика розрахунку впливу найважливіших чинників на зміну рівня прибутковості водопровідних послуг.

Рассматривается методика расчета влияния важнейших факторов на изменение уровня прибыльности водопроводных услуг.