

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.

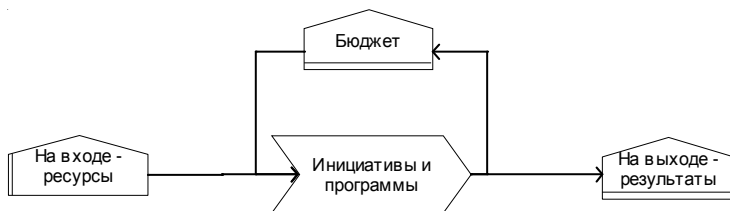


Рис.1 – Управление инициативами и программами муниципальным образованием или коммунальным предприятием посредством бюджета

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).

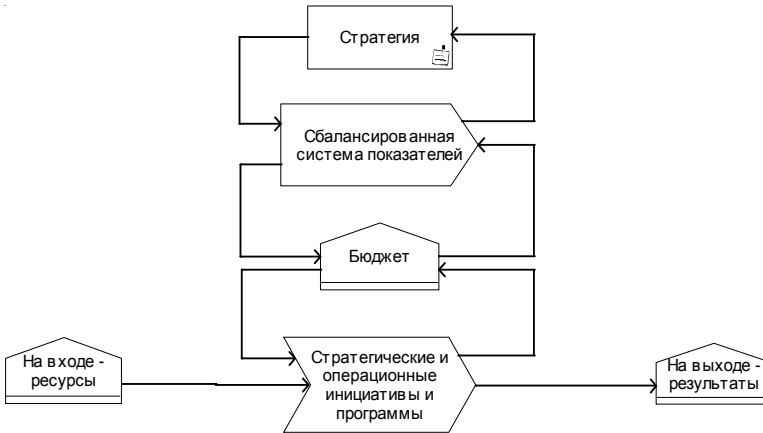


Рис.2 – Управление стратегическими и операционными инициативами и программами посредством бюджета и сбалансированной системы показателей

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 ССП 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.

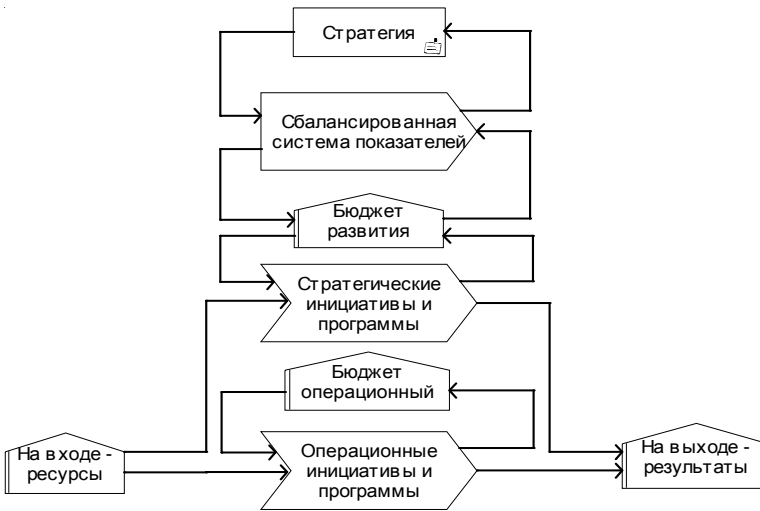


Рис.3 – Управление стратегическими и операционными инициативами и программами муниципального образования или коммунального предприятия

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 рибутковості водопровідних послуг.

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