

Интеграция сбалансированной системы показателей в процесс финансирования муниципального образования

В. В. ДИМЧЕНКО

Харьковская национальная академия городского хозяйства

Очень мало муниципальных образований и предприятий жилищно-коммунальной сферы делают попытку связать свои бюджетные расходы со стратегией. Сбалансированная система показателей представляет необходимые средства для установления этой важнейшей связи.

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 исполнения бюджета, определяют возникшие отклонения и в случае необходимости предпринимают корректирующие действия. В большинстве муниципалитетов 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.

Сбалансированная система показателей позволяет контролировать процесс внедрения стратегии в жизнь и в случае необходимости предпринимать корректирующие действия. Система показателей выполняет функцию связывающего звена между операционными и стратегическими инициативами и программами.

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, ориентированной 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.

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.

Отличительной особенностью является разделение бюджета на бюджет развития и операционный. Бюджет развития связан со сбалансированной системой показателей и направлен на финансирование и реализацию стратегических инициатив и программ, в то время как операционный – обеспечивает финансирование и реализацию операционных инициатив и программ. 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.