

338.264

¹*В. В. Мельников, ²А. Г. Бездудная*

¹Пятигорский институт (филиал) Северо-Кавказского федерального университета,
г. Пятигорск, email: witalik87@list.ru

²Санкт-Петербургский государственный экономический университет,
г. Санкт-Петербург, email: annaspbru@yandex.ru

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДИКИ МОНИТОРИНГА ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНА (НА ПРИМЕРЕ СЕВЕРО-КАВКАЗСКОГО ФЕДЕРАЛЬНОГО ОКРУГА)

Ключевые слова: стратегическое планирование, регион, социально-экономическое развитие, система сбалансированных показателей.

Несмотря на доказанную практикой управления эффективность, такой инструмент стратегирования как система сбалансированных показателей не нашел должного применения на отраслевом уровне управления. Исходя из этого в статье рассматриваются вопросы разработки и практического внедрения системы сбалансированных показателей (BSC) в процесс стратегического планирования социально-экономического развития региона: уточнение миссии социально-экономического развития региона, определение перспектив роста, выбор ответственных структурных единиц, установление стратегических целей, построение стратегической карты, выбор ключевых показателей эффективности и определение их целевых значений, осуществление каскадирования BSC, описание механизма контроля выполнения стратегии. В завершение делаются выводы о необходимости и целесообразности внедрения данной системы в процесс стратегического планирования социально-экономического развития региона.

¹*V. V. Melnikov, ²A. G. Bezudnaya*

¹Pyatigorsk Institute (branch) North Caucasus Federal University, Pyatigorsk,
email: witalik87@list.ru

²St. Petersburg State University of Economics, St. Petersburg, email: annaspbru@yandex.ru

IMPROVING THE METHODOLOGY FOR MONITORING THE EFFECTIVENESS OF STRATEGIC PLANNING OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE REGION (ON THE EXAMPLE OF THE NORTH CAUCASUS FEDERAL DISTRICT)

Keywords: strategic planning, region, socio-economic development, system of balanced indicators.

Despite the proven effectiveness of management practice, such a strategizing tool as a system of balanced indicators has not found proper application at the industry management level. Based on this, the article discusses the development and practical implementation of the balanced scorecard (BSC) in the process of strategic planning of socio-economic development of the region: clarifying the mission of socio-economic development of the region, determining growth prospects, selecting responsible structural units, setting strategic goals, building a strategic map, selecting key performance indicators and determining their target values, implementing cascading BSC, describing the mechanism for monitoring the implementation of the strategy. In conclusion, conclusions are drawn about the necessity and expediency of implementing this system in the process of strategic planning of the socio-economic development of the region.

В настоящее время BSC является одним из передовых инструментов в том числе государственного и муниципального управления, активно внедряемым за рубежом. В России практика использования BSC пока не нашла должного применения. Несмотря на то, что существуют отдельные случаи использования BSC в области государственного и муниципального управления в рамках настоящего исследования не выявлено

случаев ее применения на региональном и макрорегиональном уровне.

Но успешная реализация государственной стратегии социально-экономического развития региона вряд ли возможна без повышения эффективности управления на всех уровнях государственной власти. В этой связи важнейшей задачей является создание системы сквозных сбалансированных показателей эффективности деятельности, мини-

стерств и ведомств, а также конкретных чиновников, которая должна быть интегрирована в стратегию развития государственной службы.

Система сбалансированных показателей (ССП, Balanced Scorecard, BSC) – это инструмент стратегического планирования, основанный на процессе анализа эффективности деятельности объекта стратегирования с помощью ключевых показателей эффективности, подобранных таким образом, чтобы отобразить все направления деятельности: производственные; маркетинговые; кадровые; финансовые и т.д.

BSC – это такой инструмент стратегического планирования, который способствует установлению взаимосвязи между текущей деятельностью объекта стратегирования и его главной стратегической целью-миссией.

Разработчики назвали данную систему «сбалансированной» в виду того, что в процессе стратегического планирования, по их мнению, должно быть установлено равновесие между всеми сферами деятельности объекта стратегирования, между стратегическими и оперативными целями, между финансовыми и нефинансовыми показателями, между факторами внешней и внутренней среды, между вышестоящими и нижестоящими уровнями управления [1].

Основу BSC составляют так называемые ключевые показатели эффективности (КПЭ, Key Performance Indicator, KPI), которые выступают одновременно как в качестве индикаторов степени достижения стратегических целей объекта стратегирования, так и показателями эффективности деятельности его структурных элементов и бизнес-процессов. То есть, по сути, BSC выступает в роли связующего звена между стратегическим и оперативным управлением объектом стратегирования [2].

Объекты и методы исследования

Объектом исследования выступает Северо-Кавказский федеральный округ (СКФО) как макрорегион. Предметом – стратегическое планирование социально-экономического развития СКФО. Исследование базируется на применении методов статистического и сравнительного анализа.

Результаты исследования и их обсуждение

В настоящей статье автором принята попытка модифицировать данную систему в целях использования на региональном и макрорегиональном уровнях управления.

Построим BSC социально-экономического развития СКФО согласно выделенным этапам.

1. Подготовка к построению BSC

1.1. Разработка новой или уточнение существующей стратегии

В процессе анализа состояния стратегического планирования социально-экономического развития СКФО была определена ее миссия: «Обеспечение устойчивого и сбалансированного социально-экономического развития СКФО» [3].

Установим данное определение в качестве основной стратегической цели, разрабатываемой BSC.

1.2. Определение перспектив роста

Традиционная схема BSC, предлагаемая ее создателями, Робертом Капланом и Дэвидом Нортоном включает четыре перспективы: финансы; клиенты; внутренние бизнес-процессы; обучение и развитие (персонал). Но данные перспективы сформулированы для отдельных бизнес-единиц. Необходима их корректировка в целях применения на уровне управления развитием региона:

- «Макроэкономическое развитие» – показатели экономического развития региона;
- «Структурное развитие» – показатели структурного развития региона;
- «Технико-технологическое развитие» – показатели развития производственного потенциала региона;
- «Развитие человеческих ресурсов» – показатели развития кадрового потенциала региона.

В данной трактовке перечисленные перспективы будут отражать основные объекты управления регионом.

1.3. Выбор ответственных структурных единиц

BSC разрабатывается для аппарата Полномочного представителя Президента в СКФО.

2. Построение BSC

2.1. Установление стратегических целей

Несмотря на достаточно разрозненный характер стратегических документов в части формулировки стратегических целей были выявлены основные долгосрочные цели развития СКФО (рис. 1).

Стратегические цели должны быть связаны с одной из перспектив роста и развития региона. Распределим существующие стратегические цели развития региона СКФО между выделенными ранее перспективами, при этом задав им обозначения: М – основная стратегическая цель-миссия; Р – перспектива; SP – стратегическая цель соответствующей перспективы.

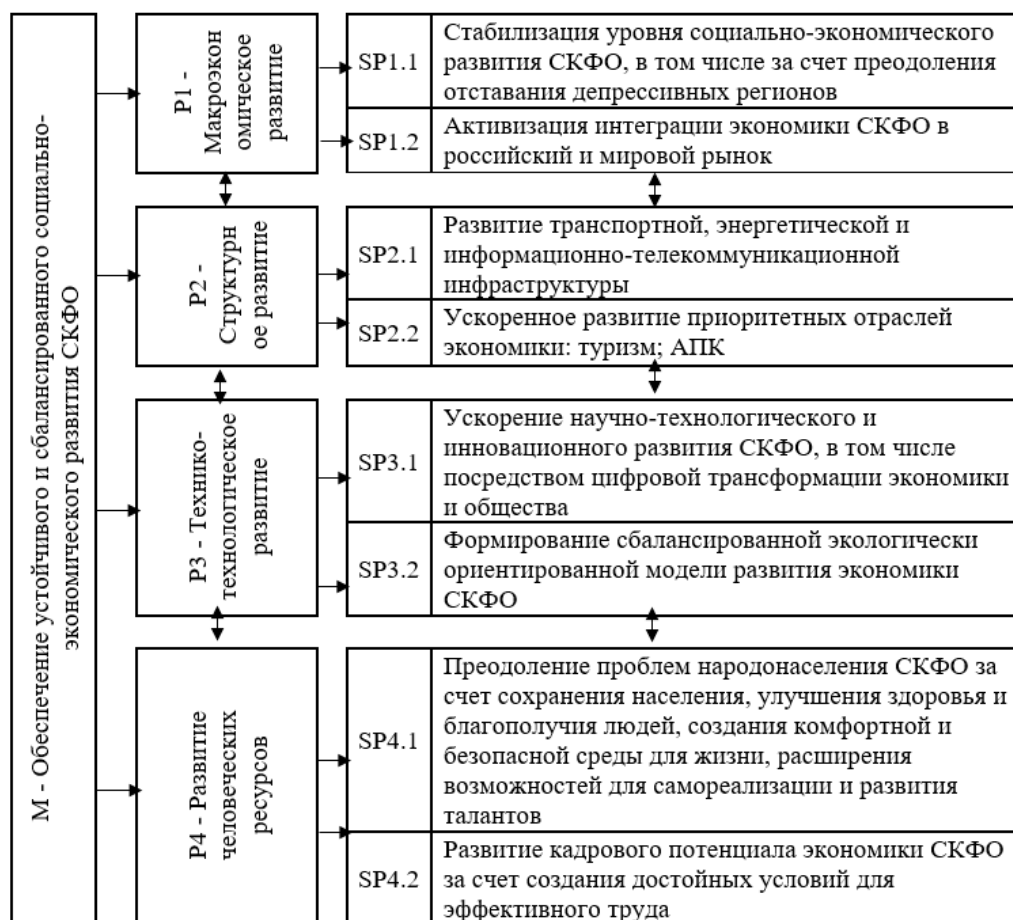


Рис. 1. Карта стратегических целей социально-экономического развития Северо-Кавказского федерального округа (составлено автором)

2.2. Построение стратегической карты

Процесс установления причинно-следственных связей между выбранными стратегическими целями развития региона СКФО отображен с помощью стратегической карты (рисунок 1).

Согласно данным рисунка 1 выбранные стратегические цели являются взаимозависимыми, взаимосвязанными и, соответственно, оказывают влияние друг на друга.

2.3. Выбор ключевых показателей эффективности и определение их целевых значений.

В целях создания системы оценки степени достижения стратегических целей развития региона СКФО необходимо разработать систему индикаторов – ключевых показателей эффективности (KPI).

Система KPI позволит осуществить конкретизацию выбранных стратегических целей и сделать их измеримыми.

М							
P1		P2		P3		P4	
SP 1.1	SP 1.2	SP 2.1	SP 2.2	SP 3.1	SP 3.2	SP 4.1	SP 4.2
KSP 1.1.1	KSP 1.2.1	KSP 2.1.1	KSP 2.2.1	KSP 3.1.1	KSP 3.2.1	KSP 4.1.1	KSP 4.2.1
Сальдированный финансовый результат деятельности организации, млн. руб.	Объем экспорта продукции, млн. долларов США	Удельный вес автомобилей дорог с твердым покрытием, %	Число коллективных средств размещения, ед.	Объем инновационных товаров, работ, услуг, млн. руб.	Индекс физического объема природоохранных расходов, % к предыдущему году	Заболелаемость на 1000 человек населения	Индекс производительности труда, % к предыдущему году
KSP 1.1.2	KSP 1.2.2	KSP 2.1.2	KSP 2.2.2	KSP 3.1.2	KSP 3.2.2	KSP 4.1.2	KSP 4.2.2
Объем ВРП края на душу населения, тыс. рублей на человека	Объем отпущенных товаров собственного производства, % от общего по РФ	Объем отпущенных товаров по ВЭД: Обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха, млн. руб.	Численность размещенных лиц, тыс. человек	Внутренние затраты на научные исследования и разработки, млн. руб.	Объем выбросов в атмосферу от стационарных источников, тыс. тонн в год	Общая площадь жилых помещений, приходящаяся в среднем на одного жителя, кв. м.	Реальная начисленная заработная плата работников организаций, % к предыдущему году
KSP 1.1.3	KSP 1.2.3	KSP 2.1.3	KSP 2.2.3	KSP 3.1.3	KSP 3.2.3	KSP 4.1.3	KSP 4.2.3
Доходы консолидированных бюджетов субъектов РФ, млн. руб.	Объем инвестиций в основной капитал, млрд. руб.	Использование информационных и коммуникационных технологий в организациях, %	Индексы производства продукции сельского хозяйства, % к предыдущему году	Организации, использовавшие специальные программные средства, %	Объем сбросов загрязненных сточных вод, млн. куб. метров	Число зарегистрированных преступлений	Состав занятого населения по уровню образования: высшее, %

Рис. 2. Система KPI BSC методики мониторинга эффективности стратегического планирования социально-экономического развития Северо-Кавказского федерального округа (составлено автором)

Обозначим установленные KPI как KSP (K – индикатор для цели S из перспективы P). На основе данных стратегической карты (рисунок 1) осуществим подбор финансовых и нефинансовых показателей для каждой стратегической цели (рисунок 2).

Учитывая тот факт, что не для всех стратегических целей установлены адекватные показатели и их целевые значения, то для таких целей диссертантом были рекомендованы индикаторы исходя из следующих условий: соответствие

заявленной стратегической цели; наличие сведений о значениях показателя в статистических данных; возможность установления показателю целевых значений на основе информации, содержащейся в других официальных документах органов власти СКФО.

Далее на основе выбранных показателей достижения стратегических целей развития региона СКФО необходимо осуществить окончательное формулирование ключевых показателей эффективности и установить им целевые

и временные параметры. Данный процесс подробнее будет раскрыт в следующем параграфе.

3. Каскадирование BSC

Выбранные цели и соответствующие показатели эффективности их достижения должны быть доведены до ответственных за их реализацию подразделений.

Далее стратегия, указанная в отраслевой Balanced ScoreCard, распространяется на все субъекты управления СКФО, которые на ее основе разрабатывают собственные BSC, а затем каскадируют их в свои подразделения.

В данном случае создается основа для выполнения принципа согласованности стратегий всех уровней управления: организационного и корпоративного; регионального и отраслевого; федерального и глобального.

То есть региональная отраслевая BSC, разработанная на основе федеральной отраслевой стратегии должна быть увязана с BSC организаций, входящих в ее состав, а также с BSC их подразделений.

4. Контроль выполнения стратегии

В целях анализа и оценки эффективности реализации стратегии развития отрасли специалисты Министерства должны постоянно осуществлять контроль выполнения KPI и достижения стратегических целей.

Актуальность стратегических целей развития отрасли должна оцениваться как минимум ежегодно. При этом необходимо ответить на следующие вопросы: Соответствуют ли подобранные KPI для оценки степени достижения разработанных стратегических целей? Устраивает ли уровень сложности расчета значений KPI? Достигли ли выбранные KPI установленных для них целевых значений?

Оценка достижения стратегических целей осуществляется на основе сопоставления фактических и плановых значения соответствующих им KPI с последующим выяснением причин возможных отклонений от целевых значений. В случае обнаружения проблем происходит либо корректировка целевых значений KPI, либо осуществление мероприятий по достижению ранее установленных значений.

Кроме того, анализируется соответствие разработанной BSC подобным системам верхних уровней управления.

На основе вышеизложенного автором разработана методика анализа ключевых показателей эффективности системы сбалансированных показателей стратегии развития региона СКФО.

Представим графически информацию о стратегических целях развития региона СКФО и соответствующих им индикаторах, а также установим для них обозначения (рисунок 3).

M=0,92							
P1=0,87		P2=0,96		P3=0,85		P4=0,98	
SP 1.1 0,83	SP 1.2 0,91	SP 2.1 0,89	SP 2.2 1,00	SP 3.1 0,82	SP 3.2 0,77	SP 4.1 0,98	SP 4.2 0,98
KSP 1.1.1 0,93	KSP 1.2.1 0,95	KSP 2.1.1 0,77	KSP 2.2.1 1,00	KSP 3.1.1 0,84	KSP 3.2.1 0,54	KSP 4.1.1 0,97	KSP 4.2.1 0,97
KSP 1.1.2 0,73	KSP 1.2.2 0,86	KSP 2.1.2 1,00	KSP 2.2.2 1,00	KSP 3.1.2 0,80	KSP 3.2.2 1,00	KSP 4.1.2 0,99	KSP 4.2.2 0,99
KSP 1.1.3 0,81	KSP 1.2.3 0,89	KSP 2.1.3 1,00	KSP 2.2.3 1,00	KSP 3.1.3 0,85	KSP 3.2.3 1,00	KSP 4.1.3 0,94	KSP 4.2.3 0,91

Рис. 3. – Значения KPI BSC методики мониторинга эффективности стратегического планирования социально-экономического развития Северо-Кавказского федерального округа (составлено автором): M – миссия развития; P – перспектива развития; SP – стратегическая цель развития; KSP – ключевой показатель эффективности развития

Поскольку выбранные показатели отражают различные направления развития региона, то, применив принцип Парето-эффективности, согласно которому «значение каждого частного показателя, характеризующего систему, не может быть улучшено без ухудшения других» [4] установим им равную степень значимости для всей системы, так как согласно стратегической матрице (рисунок 1) все цели и, соответственно, показатели взаимозависимы и взаимодополняемы.

В целях оценки процесса реализации стратегических целей развития региона СКФО установим показатель «степень выполнения ключевого показателя эффективности» и обозначим его как ΔKSP_n . Его значение будет определяться по формуле 1:

$$\Delta KSP_n = \frac{KSP_{n \text{ факт}}}{KSP_{n \text{ план}}} \quad (1)$$

где ΔKSP_n – степень выполнения n -го ключевого показателя эффективности;

$KSP_{n \text{ факт}}$ – фактическое значение n -го ключевого показателя эффективности;

$KSP_{n \text{ план}}$ – плановое значение n -го ключевого показателя эффективности.

Поскольку уже в случае достижения показателем своего планового значения стратегическая цель может считаться достигнутой, то необходимо установить следующее условие:

если $\Delta KSP_n \geq 1$, то $\Delta KSP_n = 1$,

если $\Delta KSP_n < 1$, то $\Delta KSP_n = x$,

где x – рассчитанное значение показателя ΔKSP_n .

Данное условие справедливо для показателей категории «рост». Но в предлагаемой BSC имеются и показатели, желаемое значение которых стремится к нулю. Соответственно при расчёте степени выполнения такого ключевого показателя эффективности установим условие:

если $\Delta KSP_n \leq 1$, то $\Delta KSP_n = 1$,

если $\Delta KSP_n > 1$,

$$\text{то } \Delta KSP_n = 1 - \left(\frac{KSP_{n \text{ факт}}}{KSP_{n \text{ план}}} \right) + 1,$$

На основе значений показателя ΔKSP будет рассчитываться «степень достижения стратегической цели» (формула 2):

$$\Delta SP_n = \frac{\sum \Delta KSP_n}{k} \quad (2)$$

где ΔSP_n – степень достижения n -ой стратегической цели;

$\sum \Delta KSP_n$ – сумма значений показателей «степень выполнения ключевого показателя эффективности», установленных для n -ой стратегической цели;

k – количество ключевых показателей эффективности, установленных для n -ой стратегической цели.

Аналогичную схему расчета установим для установления степени выполнения перспективы (формула 3):

$$\Delta P_n = \frac{\sum \Delta SP_n}{s} \quad (3)$$

где ΔP_n – степень выполнения перспективы;

$\sum \Delta SP_n$ – сумма значений показателей «степень достижения стратегической цели», установленных для n -ой перспективы;

s – количество стратегических целей в n -ой перспективе.

Тогда степень выполнения основной стратегической цели-миссии можно найти по формуле 4:

$$\Delta M = \frac{\sum \Delta P_n}{p} \quad (4)$$

где ΔM – степень достижения миссии;

$\sum \Delta P_n$ – сумма значений показателей «степень выполнения перспективы»;

p – количество перспектив.

Выводы

Таким образом, в результате описания стратегии и последовательной ее реализации при помощи методологии Balanced ScoreCard происходит концентрация усилий на стратегически важных для промышленного комплекса направлениях. В статье была определена главная цель развития региона, намечены средства ее достижения (стратегические цели), произведено каскадирование целей по структурным единицам органа власти, ответственного за реализацию стратегии развития региона. Кроме того, появляется возможность четкого понимания результативности действий. Наличие у каждой цели показателей ее достижения позволяет каждому участнику процесса понимать свою роль в реализации стратегии развития региона. Наконец, контроль и управляемость процесса реализации стратегии развития региона «сверху вниз» [1].

Библиографический список

1. Лощина И. Сбалансированная система показателей как инструмент разработки стратегии. ВУТЕ/Россия. 2007. № 9. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.bytemag.ru/articles/detail.php?ID=6893>. (Дата обращения: 11.07.2021).
2. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. 304 с.
3. Стратегия социально-экономического развития Северо-Кавказского федерального округа до 2025 года, утвержденная распоряжением Правительства РФ от 6.09.2010 г. № 1485-р. [Электронный ресурс]. URL: <https://krskfo.ru/strategiya-razvitiya/2025-plan/>. (Дата обращения: 01.07.2021).
4. Агапова И.И. История экономической мысли. Курс лекций. М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ», Издательство ЭКМОС, 1998. 248 с.
5. Melnikov V.V. Methodology for implementing a balanced system of indicators in the system of strategic planning for the development of industry in the region. – 5th International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences and Arts SGEM 2018. Bulgaria, Sofia, 1712:51 Alexander Malinov blvd, 2018. Vol.18. P. 231-240.