

СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ (ССП) КАК ОЦЕНКА И ИНСТРУМЕНТ В УПРАВЛЕНИИ РЕГИОНОМ И ЕГО РАЗВИТИИ

BALANCED SCORECARD (BSC) AS THE EVALUATION AND THE TOOL IN MANAGEMENT AND DEVELOPMENT OF THE REGION

V. Zavyalova
A. Norkina
K. Naidenkova

Annotation

The aim of the article is to do a general overview of methods of application systems, balanced scorecard shown on the example of regions, their development and competitiveness. On the specific examples (building complex, entrepreneurship and so on) will be shown the advantages and disadvantages of implementation the BSC. The factors examined that influence the effectiveness of work with such a management tool. The most important and interesting conditions of application of the balanced scorecard are emphasized.

Keywords: balanced scorecard, strategy, strategy map, regional management, the tools of the balanced scorecard.

Завьялова Виктория Валерьевна

Магистрант,

*Национальный исследовательский
ядерный университет "МИФИ"*

Норкина Анна Николаевна

Доцент,

*Национальный исследовательский
ядерный университет "МИФИ"*

Найденкова Ксения Владимировна

Доцент,

*Национальный исследовательский
ядерный университет "МИФИ"*

Аннотация

Данная статья призвана сделать общий обзор методов применения системы сбалансированных показателей (ССП) на примере управления регионами, их развитием и конкурентоспособностью. На конкретных примерах (строительный комплекс, предпринимательская деятельность и т.п.) будут показаны достоинства и недостатки внедрения СПП. Рассмотрены факторы, которые влияют на результативности работы с подобным инструментом управления. Выделены наиболее значимые и интересные условия применения системы сбалансированных показателей.

Ключевые слова:

Система сбалансированных показателей, стратегия, стратегическая карта, региональное управление, инструменты системы сбалансированных показателей.

По своей сути система сбалансированных показателей направлена на достижение желаемых целей при жесткой конкуренции, этот принцип един для всех – будь то предприятие, организация или регион, что является предметом нашего обсуждения. СПП – один из самых классических приемов в управлении организацией для достижения необходимых результатов на пути к воплощению в жизнь стратегии компании. Р. Каплан и Д. Нортон представляют нам СПП как четыре показателя: финансы, взаимоотношения с клиентами, внутренние бизнес-процессы, обучение и повышение квалификации персонала [1]. Но на практике, притворяя в жизнь систему сбалансированных показателей, особенно в сфере региональной экономики, она требует некоторых изменений или точнее сказать добавлений. Также немаловажным условием успешного внедрения СПП является согласование системы показателей и других средств управления регионом. Как и в любой другой сфере деятельности современного мира СПП может работать только в

условиях постоянно поддерживаемой актуальной информации о деятельности региона. Т.о. для управленцев региона важно организовать информационную поддержку и своевременно оказывать ее сотрудникам и партнерам.

Немало работ написано уже в области регионального управления и развития, при применении системы сбалансированных показателей. Хотелось бы остановиться на некоторых из них, наиболее ярко описывающих претворение в жизнь СПП в той или иной области региональной экономики.

Все авторы сходятся в едином мнении, что внедрение системы сбалансированных показателей повышает уровень конкурентоспособности региона. Но инструмент управления, такой как СПП только кажется простым в использовании, но самом деле все процессы должны отслеживаться на уровне муниципалитетов, их руководителей и только в этом случае возможной становится поло-

жительная тенденция развития стратегии региона. [2].

И.Ю. Куликова в своей статье делает упор на инвестиционно-строительный комплекс (строения, здания, сооружения, сопутствующая им инфраструктура и т.д.), в данном случае ССП дает возможность реализации стратегии в долгосрочном плане. Алгоритм формирования ССП на предприятиях ИСК заключается в следующем: стратегическая цель развития ИСК декомпозируется на подцели до уровня непосредственных исполнителей. Определяются показатели эффективности для каждой из декомпозированных целей подразделений, а значения ключевых показателей эффективности устанавливаются с учетом их взаимосвязи; определяются зоны ответственности менеджеров. Одновременно с отмеченным выше, устанавливаются процедуры контроля достижения целей, корректировки ключевых показателей эффективности, возможные пути реализации новых инвестиционных проектов с точки зрения их эффективного инвестирования, что в практическом плане происходит в четыре основные стадии, а именно:

- ◆ Моделирование;
- ◆ Коммуникация и взаимосвязь;
- ◆ Техническая интеграция;
- ◆ Организация обратной связи [3].

При управлении лесным комплексом ССП отличают согласованность и обусловленность процессов, сбалансированность интересов участников лесных отношений; учет специфики деятельности; наличие видения или "идеала будущего" (возможность его реализации); соподчиненность целей развития. Благодаря данным характеристикам ССП, как инструмент стратегического управления, создает эффективную основу для обеспечения устойчивого развития лесного комплекса региона [4].

Представив некоторую информацию о внедрении ССП при управлении регионом в целом и в отдельных комплексах, не могу не затронуть один из наиболее часто употребляемых инструментов это стратегическая карта. Суть стратегической карты сводится к объединению всех целей управления регионом в 4 критерия: финансовое положение региона; партнеры региона и рынок сбыта; внутренние бизнес-процессы; развитие региона и его

персонал. Как и при работе, просто с системой сбалансированных показателей можно добавлять уровни на стратегическую карту или заменять одни на другие. Разработка стратегической карты сделает понятными каждому субъекту региона стратегические цели и задачи, а также пути их достижения и решения [5].

Также система сбалансированных показателей дает возможность руководителям связывать свою стратегию с набором взаимозависимых индикаторов для развития экономики региона.

Становится возможным улучшать систему управления регионом в целом, согласовывать интересы управленцев на различных уровнях руководства, направляя их внимание на одинаковый набор индикаторов. Но обратная сторона медали такой системы показателей влечет за собой отсутствие персональной ответственности за определенную цель, при этом результат от реализации ССП проявляется не сразу, а спустя год. К тому же само внедрение сбалансированных показателей требует дополнительных ресурсов и большого количества необходимой информации. Поэтому, чтобы избежать негативных моментов при работе с ССП, необходимы постоянные усилия, направленные на реализацию стратегии и всегда системы сбалансированных показателей должна быть адаптирована к конкретным условиям, как и любой другой инструмент при применении к конкретным задачам [2]. А также не забывать об одном из главных ориентиров современной работы в любой области и при использовании любых инструментов анализа, где не является исключением система сбалансированных показателей – это ориентация на клиента [3].

И в заключение своего краткого обзора имеющегося задела в области управления регионами хотелось сказать, что четко поставленной и отлаженной системы еще нет. Каждый автор предлагает свое видение проблематики и применение системы сбалансированных показателей при управлении конкурентоспособностью региона. Но начало положено и это уже показывает нам, что управленцы региональной экономикой открыты к нововведениям и мыслят сейчас более широко, опираясь не только на финансовые показатели.

И в довершение к краткому обзору надо привести общую таблицу на основании уже исследованной литературы для понимания ССП как инструмента при управлении конкурентоспособностью региона:

	Плюсы внедрения ССП	Проблемы при внедрении ССП	Факторы влияния при внедрении ССП и составляющие ССП
О.В. Чухарева. Необходимость разработки сбалансированной системы показателей для оценки экономики региона. [2]	1) учитываются финансовые и нефинансовые показатели 2) открываются перспективы и возможности для управления поставленной стратегией	Несогласованность показателей со стратегией невнимание к обучению персонала и его мотивации	осуществление изменений в области под инициативным руководством ее первых лиц постоянное участие исполнительного руководства, вовлеченность, активная инициатива и поддержка

<p>Н.Н. Киреев. Показатели эффективности предпринимательской деятельности в регионе. [7]</p>	<p>эффективно используется как на предприятии, так и при оценке предпринимательской деятельности в регионе</p>		<p>в систему входят показатели, характеризующие все аспекты предпринимательской деятельности (показатели эффективности как материальных, так и нематериальных активов)</p>
<p>Л.Н. Чайникова. Сбалансированная система показателей оценки стратегической конкурентоспособности региона. [8]</p>	<p>преодолеть зависимость от финансовых показателей путем уравнивания их факторами будущих результатов деятельности объективно оценить стратегическую конкурентоспособность региона и использовать ее при разработке и реализации стратегии социально-экономического развития региона</p>		<p>Конкретные параметры ССП при управлении регионом: 1) рентабельность валового регионального продукта 2) доля инвестиции 3) доля инновационно-активных предприятий</p>
<p>И.Ю. Куликова. Экономические проблемы регионов и отраслевых комплексов. [3]</p>	<p>Перспектива обучения и развития. Данная перспектива включает в себя обучение, повышение квалификации персонала организации, а также развитие корпоративной культуры, как в индивидуальном плане, так и на уровне отдельных подразделений и предприятия в целом</p>	<p>необходимость формирования соответствующего информационного пространства предприятий рассматриваемого комплекса безболезненная интеграция ССП в общую систему управления предприятием разработка механизма оценки эффективности ее применения</p>	
<p>Г.С. Мигунова. Управление конкурентоспособностью региона на основе ССП. [6]</p>	<p>Позволяет сформировать единую систему взаимоуязвимых индикативных показателей Позволяет обеспечить максимальную ориентацию на достижение стратегических целей управления конкурентоспособностью региона</p>	<p>Может быть внедрена только после принятия ее в качестве основной модели управления на всех уровнях регионального управления и муниципального уровне Требует существенных временных и ресурсных затрат Встречает существенное сопротивление управленцев на всех уровнях властной иерархии</p>	<p>Важным условием успешного проведения проекта BSC является установление связей между системой показателей и другими средствами контроля. Для этого требуется, чтобы: -выбранные показатели отражали стратегические направления деятельности, которую они должны оценивать (согласованные и логичные системы показателей)</p>

ЛИТЕРАТУРА

1. Р. Каплан, Д. Нортон. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. / ЗАО "Олимп-Бизнес", Москва, 2013, стр. 6.
2. О.В. Чухарева. Необходимость разработки сбалансированной системы показателей для оценки экономики региона. / http://www.vfmgiu.ru/Nauchnoe-obschestvo-Feniks_1208/Nashi_publicacii/Neobhodimost_razrabotki/index.html .
3. И.Ю. Куликова. Экономические проблемы регионов и отраслевых комплексов. / <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=3505> .
4. М.В. Шабалина. Сбалансированная система показателей как инструмент стратегического управления устойчивым развитием лесного комплекса. / <http://www.dissercat.com/content/sbalansirovannaya-sistema-pokazatelei-kak-instrument-strategicheskogo-upravleniya-ustoichiviy> .
5. Г.П. Капица. ССП как инструмент формирования стратегии развития региона. / <http://sibac.info/index.php/2009-07-01-10-21-16/3208-2012-06-29-07-27-06>.
6. Г.С. Мигунова. Управление конкурентоспособностью региона на основе ССП. / Вестник ОрелГИЭТ, Орел, 2012, №4(22),стр. 26–31.
7. Н.Н. Киреев. Показатели эффективности предпринимательской деятельности в регионе. / <http://region.mcnp.ru/modules.php?name=News&file=article&sid=205>.
8. Л.Н. Чайникова. Сбалансированная система показателей оценки стратегической конкурентоспособности региона. / http://www.rusnauka.com/31_ONBG_2009/Economics/54646.doc.htm.
9. Миндлин Ю.Б., Шедько Ю.Н. Развитие московской области в условиях модернизации экономики // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. 2011. № 1. С. 40–47.
10. Миндлин Ю.Б., Шедько Ю.Н. Инновационные стратегии экономического развития региона // Образование. Наука. Научные кадры. 2011. № 4. С. 156–161.