

УДК 336

**Коритько Т. Ю.**

## **РОЗРОБКА ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ РЕГІОНУ**

Стратегія соціально-економічного розвитку регіону являє собою документальне уявлення про бажаний майбутній стан рівня розвитку і про систему заходів та ресурсів, які використовують органи місцевого самоврядування для наближення цього майбутнього. В зв'язку з цим вважається достатньо серйозною проблемою здатність органів місцевого самоврядування успішно розробляти та реалізовувати програми власного розвитку, досягати поставлених в програмах цілей. При цьому основною причиною є низька якість розроблених програм розвитку регіону та численні помилки в їх реалізації, в першу чергу, неузгодженість програм розвитку регіону з їх оперативними планами та поточною діяльністю.

Вирішити ряд проблем, пов'язаних з розробкою та реалізацією програм розвитку регіону, можна за допомогою сучасних технологій управління, що активно упроваджуються за кордоном, наприклад, збалансованої системи показників (ЗСП).

Питання використання методології збалансованої системи показників розглянуті в працях таких учених, як: Р. Каплана, Д. Нортон [1], П. Нівена [2], Ю. Н. Лапигина, А. Е. Лешина [3], І. Д. Закирова [4], Е. В. Уфимцевої [5] і ін. Разом з тим, недостатньо повно вивчені методичні аспекти формування алгоритму збалансованої системи показників для розробки та реалізації програми розвитку регіону.

Метою статті є розробка методичних рекомендацій щодо формуванню та реалізації програм розвитку регіону на основі застосування збалансованої системи показників.

Систему стратегічного управління регіону можна представити як стратегічний процес, повний цикл який включає наступні етапи:

- стратегічний аналіз – дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища регіону;
- стратегічне планування – визначення місії, постановка цілей, формулювання стратегій, розгляд альтернатив, вибір стратегії та складання відповідних планів;
- управління реалізацією стратегій та планів - розробка нових організаційних структур і системи управління, практична діяльність по досягненню поставлених цілей, оцінка реалізації;
- коректування стратегій або її окремих складових.

Поняття «регіон» виникло в науці для виділення окремих територій за певною ознакою: історичною, географічною, адміністративно-територіальною, етнічною, геологічною, функціональною, економічною тощо. Враховуючи дані особливості, доцільно розглядати регіон як відособлену територію, що характеризується власною системою адміністративних органів управління, системністю господарювання, спеціалізацією економіки, збалансованістю розвитку продуктивних сил на основі ефективного розподілу праці. Таким чином, регіон слід розглядати як соціально-економічну систему, оскільки найважливішими відносинами в них виступають соціальні та економічні.

Регіон, як і всі соціально-економічні системи, є відкритою системою, оскільки може вільно обмінюється із зовнішнім середовищем і з іншими системами енергією, матеріальними потоками та інформацією. А соціальні системи мають межі, які визначаються межею розповсюдження внутрішньої дії самої системи, що управляє.

Внутрішнім середовищем регіону є територія, в межах якої здійснюється місцеве самоврядування, з елементами, що знаходяться на ній: людьми, організаціями, технічними системами та зв'язки (відносини) між ними. Зовнішнім середовищем регіону є область поза реалізацією внутрішньої дії системи, що управляє.

У складних соціально-економічних системах існує цілий комплекс проблем, пов'язаних з втіленням в реальність стратегічного плану розвитку. Основними з них є:

- необхідність масштабної деталізації стратегії по всіх рівнях системи;
- складність адекватного і ефективного контролю за ходом реалізації стратегії, включаючи отримання попереджувачих даних;
- забезпечення мотивації персоналу для забезпечення залучення його в постійне управління стратегічним розвитком.

Інструментом управління, який виріши дані проблеми, є збалансована система показників, яку можна розглядати як інструмент стратегічного управління розвитком соціально-економічних систем.

Збалансована система показників – результат робіт початих Робертом Капланом і Девідом Нортонем в Гарварді в 1990. Як основна гіпотеза проекту, учасниками дослідження була вибрана наступна: «базування методики оцінки ефективності діяльності підприємства виключно на фінансових показниках, не забезпечує зростання майбутньої економічної цінності організації». Збалансована система трансформує стратегію в завдання та показники, згруповані по чотирьох різних напрямках, таким як фінанси, клієнти, внутрішній бізнес-процес, навчання і підвищення кваліфікації.

Перехід до збалансованих показників стратегічного розвитку регіону ускладнюється їх особливостями як соціально-економічних систем, в яких має місце складне поєднання інтересів співтовариства, влади і бізнесу, некомерційний характер цілей і відмінний від корпоративного механізм ухвалення рішень.

Першочерговим питанням при побудові моделі ЗСП стратегічного розвитку регіону є визначення стратегічних карт системи.

Стратегічні карти призначені для узгодження короткострокових цілей діяльності компанії з її місією і стратегією на довгострокову перспективу. Основна функція стратегічних карт – забезпечення контролю за операційною діяльністю регіону, оскільки вони описують плановані та вже отримані результати, на основі чого визначається відповідальність кожного працівника за реалізацію поставленої місії. Таким чином, стратегічна карта формування та реалізації програми розвитку регіону як інструменту реалізації ЗСП є трьохрівневою структурою: на стратегічному рівні описується результативність процесів надання послуг органами місцевого самоврядування; на тактичному – сам процес надання послуги, а на оперативному – реалізація програм (заходи та видатки на програми).

Алгоритм формування збалансованої системи показників для формування та реалізації програми розвитку регіону включає наступні етапи:

1 етап. Визначення місії. Місія – це стійке підвищення рівня та якості життя населення, яке забезпечується розвитком економічного потенціалу і соціальної сфери, зростанням залучення населення у рішення проблем органів місцевого самоврядування.

2 етап. Визначення і розробка складових збалансованої системи показників, стратегічних цілей та встановлення між ними причинно-наслідкові зв'язки.

Також, збалансована система показників враховує результативність специфічних аспектів діяльності регіону по сукупності взаємозв'язаних показників, згрупованих по чотирьом сферам (рис. 1):

1) «Населення» – характеризує задоволеність населення, що проживає на території регіону, обсягом та якістю послуг, що знаходяться в компетенції органів місцевого самоврядування;

2) «Фінанси» – характеризує бюджетний процес, управління фінансами регіону;

3) «Економіка» – характеризує відносини органів місцевого самоврядування з господарюючими суб'єктами, зокрема через податкові інструменти та управління власністю органів місцевого самоврядування.

4) «Ефективність управління» – характеризує професіоналізм і компетентність працівників органів місцевого самоврядування.



Рис. 1. Стратегічна карта формування та реалізації програми розвитку регіону

Причинно-наслідкові зв'язки в збалансованій системі показників за своєю суттю є декомпозицією дерева цілей, яке включає в систему, по стратегічних картах. Тісноту зв'язків в рамках дерева цілей можна визначити кількісними методами оцінки (кореляційно-регресійний аналіз, факторні моделі, експертні оцінки та ін.). Зв'язки можуть мати місце як між цілями усередині окремої сфери діяльності регіону, так і між цілями різних карт. Всі цілі мають часовий горизонт, причому тривалість періоду досягнення, як правило, пропорційна значущості мети, оскільки підсумкова мета досягається через проміжні. На даному етапі необхідно визначити підлеглість менш важливих короткострокових цілей більш значущим та довгостроковим. Для досягнення поставлених цілей необхідно визначити відповідну групу показників (показник – це кількісне «резюме» мети).

3 етап. Виділення та класифікація чинників, що впливають на формування місцевого бюджету. Етап включає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища розвитку економіки регіону. До основних чинників зовнішнього середовища, які впливають на розвиток регіону слід віднести: суб'єкти економіки, власті та суспільно-політичні процеси за межами органів місцевого самоврядування. Враховуючи складність регіону як соціально-економічної системи, а також те, що сфери внутрішнього середовища органів місцевого самоврядування в першу чергу впливатимуть на вибір стратегічних карт ЗСП до внутрішніх факторів слід віднести: ресурси (фінансові, матеріальні, трудові), бізнес, адміністрація, інфраструктура, територія.

4 етап. Розробка цільових показників, за допомогою яких вимірюється рівень досягнення кожної мети по складовим збалансованої системи показників оцінки для формування та реалізації програми розвитку регіону. Бажано для кожної мети складових збалансованої системи показників оцінки результативності розробити такий набір цільових показників, до складу якого входили б індикатори, що характеризують ступінь досягнення цієї мети. Потім збалансована система показників інтегрується в оперативну діяльність органів влади. Аналіз інформації збалансованій системі показників оцінки формування та реалізації програми розвитку регіону націлений на отримання даних, на основі яких можна зробити висновок про те, в якому ступені реалізуються основні напрями бюджетної політики по відношенню до намічених цільових установок та початкових бюджетних даних.

## ВИСНОВКИ

Застосування такого підходу дозволяє погоджувати управління поточною діяльністю місцевих органів самоврядування і програмними заходами регіону та муніципалітету з цільовими стратегічними орієнтирами, а також визначити кінцевий та проміжний результати реалізації стратегії.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Каплан Роберт С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон ; пер. с англ. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 320 с.
2. Нивен Пол Р. Сбалансированная система показателей для государственных и неприбыльных организаций / Пол Р. Нивен.; пер. с англ. под ред. О. М. Максимовой. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Бук, 2005. – 336 с.
3. Лапыгин Ю. Н. Сбалансированная система показателей муниципалитета : монография / Ю. Н. Лапыгин, А. Е. Лешин. – Владимир : ВлГУ, ВГПУ, 2005. – 123 с.
4. Закиров И. Д. Управление социально-экономическим развитием муниципального образования / И. Д. Закиров // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2009. – № 11 (61). – С. 39–44.
5. Уфимцева Е. В. Сбалансированная система показателей оценки результативности бюджетного планирования на уровне муниципальных образований: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук : 08.00.10 / Уфимцева Евгения Васильевна. – Томск, 2001. – 23 с.

Стаття надійшла до редакції 02.05.2012 р.