

УДК 338.266.2

Построение сбалансированной системы показателей для наукограда (на примере г. Протвино)

**Садковский М.С.**Аспирант кафедры экономики
Московской гуманитарно-технической академии

В статье представлены методические рекомендации по основным этапам построения сбалансированной системы показателей – анализ текущей ситуации, тематические разделы рассмотрения стратегии, определение стратегических целей, нанесение их на стратегическую карту и определение взаимосвязей между ними, разработка показателей и их целевых значений и рекомендации по внедрению сбалансированной системы показателей в жизнь. Приведен образец стратегической карты с нанесёнными целями и взаимосвязями.

Ключевые слова: наукоград, сбалансированная система показателей, стратегические цели, стратегическая карта, показатели, инновация.

На сегодняшний день Протвино является наукоградом в области ядерной физики. В городе располагается Институт физики высоких энергий, в котором заняты более 1000 человек. Основной профиль деятельности института – проведение фундаментальных теоретических и экспериментальных исследований строения материи на субъядерном уровне путем изучения взаимодействия частиц высоких энергий.

Городу для дальнейшего существования требуются новые отрасли научного развития, строительство уникальных комплексов, научных международных центров, образовательных учреждений. Для города нужна программа долгосрочного стратегического развития, включающая комплексное развитие всех элементов, будь то методы производства, научные разработки, социальная политика, территориальные границы и др. Наличие стратегии – это путь к развитию.

В этом поможет сбалансированная система показателей с разработкой стратегической карты.

Стратегическая карта наукограда может быть основой современной системы стратегического менеджмента в муниципальном образовании и позволит добиться единой направленности в деятельности различных структур этого муниципального образования.

Мировой опыт показал, что любая структура – коммерческая или государственная, вставшая

на путь стратегического планирования, к финишу приходит с положительными результатами. Стратегическое планирование начинается осознанно и позволяет прийти к общему пониманию многих структурных вопросов. С чего же начинается стратегическое планирование?

Мы считаем, что начать работу правильно с анализа текущей ситуации, тенденций, определения факторов, способных оказать влияние на разработку стратегического плана. Необходимо детально рассмотреть социально-экономический потенциал города, учесть его географическое положение и природные условия, уровень жизни населения и жилищную политику, экономику города и инвестиционную политику, бюджет и здравоохранение, образование и научные разработки. Наукограду необходимо на начальном этапе определить – оставлять ли за собой статус наукограда или же трансформироваться в обычный город. К сожалению, тенденции таковы, что часто наукоградам легче перейти в статус обычного моногорода, чем продолжить свою научную деятельность. Конечно, в первую очередь, это связано с недостатком финансирования, с отсутствием инвестиций в научную отрасль и, как следствие, с отсутствием мотивации к занятию наукой. Нашей стране свойственна постоянная и неконтролируемая утечка мозгов, хотя возможностей для занятия наукой, для совершения открытий множество.

Далее определяем рамки – перспективы – тематические разделы стратегии, по которым она будет рассматриваться. Представление стратегии сквозь призму перспектив позволяет избежать узкого рассмотрения и предполагает реализацию сбалансированного подхода. Универсально правильных перспектив нет как для коммерческих структур, так и для наукоградов, их подбор всегда индивидуален и зависит от того, с каких сторон нам наиболее важно рассмотреть стратегию. Опытным путём доказано, что ограничиться лучше максимально шестью перспективами, т.к. в большем числе определить стратегию сложнее. В большинстве случаев применяются перспективы «Потенциал», «Процессы», «Клиенты», «Финансы». Перспектива «Потенциал» является фундаментом стратегической карты. На наш взгляд, для более точного и детального построения стратегической карты наукограда эту перспективу следует разбить на «информационный», «человеческий», «научный» и «финансовый», а перспективу «Финансы» заменить на «Результат». В таких перспективах представление стратегии будет наиболее полным и верным.

Следующий этап подразумевает определение стратегических целей. Наиболее эффективный способ определения стратегических целей – собрание, на котором будут присутствовать руководство города, ученые градообразующего предприятия, частные предприниматели и почетные граждане города. Это позволит рассмотреть стратегию с разных сторон. Организации, успешно внедрившие сбалансированную систему показателей, рекомендуют придерживаться следующих принципов выбора стратегических целей:

- для каждой перспективы должно быть отобрано не более 4-5 целей;
- цели должны быть сформулированы в виде краткого предложения;
- следует сконцентрироваться на целях, имеющих большое стратегическое значение для города;
- использовать максимально конкретные формулировки целей;
- использовать глагольные формулировки;
- измеримость целей на данном этапе роли не играет – важно зафиксировать значимость этой цели [1, с. 182].

Стратегические цели, содержание которых слишком конкретизировано, могут быть рассмотрены как стратегические мероприятия, что на данном этапе недопустимо. Мероприятия – это действия для достижения целей. Чтобы не забыть, почему та или иная цель признана стратегической, необходимо для нее дать короткий комментарий:

- цель (включая перспективу);
- что должно быть достигнуто;
- комментарий;
- ответственные;

- сроки.

Стратегические цели, включаемые в сбалансированную систему показателей, – это решающие цели, сложные в реализации, но позволяющие добиться необходимых результатов. Они не являются независимыми, оторванными друг от друга, а наоборот, тесно связаны и влияют друг на друга. Отражение таких причинно-следственных связей видно на стратегической карте.

Представление стратегических целей на стратегической карте отражает их зависимость, объясняет взаимные эффекты при достижении, способствует единому пониманию стратегии, содействует налаживанию сотрудничества между руководителями, создаёт модель, объясняющую пути достижения успеха. Построение карты осуществляется в три этапа: представление причинно-следственных связей, концентрация на стратегически важных взаимосвязях и документирование связей.

Разработка причинно-следственных связей целей является одним из самых сложных этапов процесса построения сбалансированной системы показателей. На этом этапе как никогда важна интенсивная коммуникация между всеми участниками процесса, а также приглашенными со стороны экспертами. Начать представление связей можно разными способами: 1) начав с перспективы «Потенциал», постепенно поднимаясь выше по карте; 2) начав с перспективы «Результат», каскадируя в дальнейшем цели на нижние перспективы, или же 3) путём составления матрицы «причина – следствие» [1, с. 208-209].

Преимущество первого способа состоит в том, что перспектива «Потенциал» является фундаментом («корнем») стратегической карты и легко прослеживается общая направленность целей – от «Потенциала» до «Результатов». Для того, чтобы не запутаться и не «перегрузить» карту причинно-следственными цепочками, во время всего процесса построения карты нужно задавать себе вопрос: «Будет ли содействовать достижение этой цели достижению других целей?»

Второй способ – прямо противоположен. Построение карты начинается с чёткого представления результатов, которых мы хотим достичь. Далее каждая цель рассматривается на предмет её взаимосвязи с целями нижних перспектив. Преимущество этого способа в том, что мы исходные цели дедуктивным способом раскладываем на отдельные составляющие. Здесь важно помнить, что сбалансированная система показателей используется для изложения стратегии, содержащей только ключевые цели.

Построение матрицы «причина – следствие» позволяет рассмотреть все возможные варианты взаимосвязей между целями. На горизонтальной и вертикальной осях откладываются все стратегические цели компании и для каждой комбинации определяется интенсивность их достижения. С точки зрения

верности нанесения целей на стратегическую карту и определения их взаимосвязей целесообразно комбинировать предложенные способы.

Чтобы выявить стратегически важные взаимосвязи необходимо помнить, что «правильных» взаимосвязей не существует. Как, например, связаны «прирост инвестиций в город» и «число жителей, занятых в научной сфере»? Поэтому наиболее верными являются те причинно-следственные связи, которые будут приняты в результате совместной работы всех участников процесса стратегического планирования.

Помня, что цель составления стратегической карты заключается в графическом представлении стратегически важных целей и взаимосвязей между ними, качеству графического представления информации следует придавать особое значение (рис. 1). Основной принцип построения стратегической карты – концентрация на ключевых причинно-следственных связях между целями и измеримость сформулированных целей. Разработка показателей для нанесённых на карту целей – важный этап работы.

Показатели, или же индикаторы, должны характеризовать степень достижения стратегической цели. Каждый показатель должен быть описан достаточно подробно, лучше в табличной форме – название показателя, стратегическая цель, перспектива, ответственный, формула подсчёта, единицы измерения, источник информации, периодичность подсчёта, фактическое значение, целевое значение (на необходимый срок).

Чем точнее сформулирована цель, тем легче найти для неё показатель. Например, для страте-

гической цели «востребованный инвестиционный портфель», находящейся в перспективе «Процессы», логично взять показатель «доля разработанных научных продуктов, соответствующих *N* критериям качества» или «количество новых научных разработок». При выборе показателей можно использовать уже имеющиеся в городской системе управления показатели, подвергнув их проверке на пригодность (например, источники данных, частота измерения значений, наличие базовых значений и т.п.). В мировой практике зарекомендовали себя следующие критерии отбора показателей:

- Можно ли на основе этого показателя оценить степень достижения желаемой цели?
- Направляет ли выбранный показатель поведение сотрудников в нужном направлении?
- Насколько хорошо данный показатель отражает описываемую цель?
- Возможна ли однозначная интерпретация выбранного показателя?
- Существует ли возможность расчёта данного показателя?
- Может ли ответственный за достижение той или иной цели в значительной степени повлиять на значение предложенного показателя?
- В какой перспективе – краткосрочной (1 год) или долгосрочной (более 2-х лет) – можно влиять на значение предложенного показателя? [1, с. 227-228].

Для каждой стратегической цели количество показателей не должно превышать двух, максимум трёх. В противном случае система будет более сложной и менее сфокусированной. Каждому показателю должно соответствовать фактическое и це-

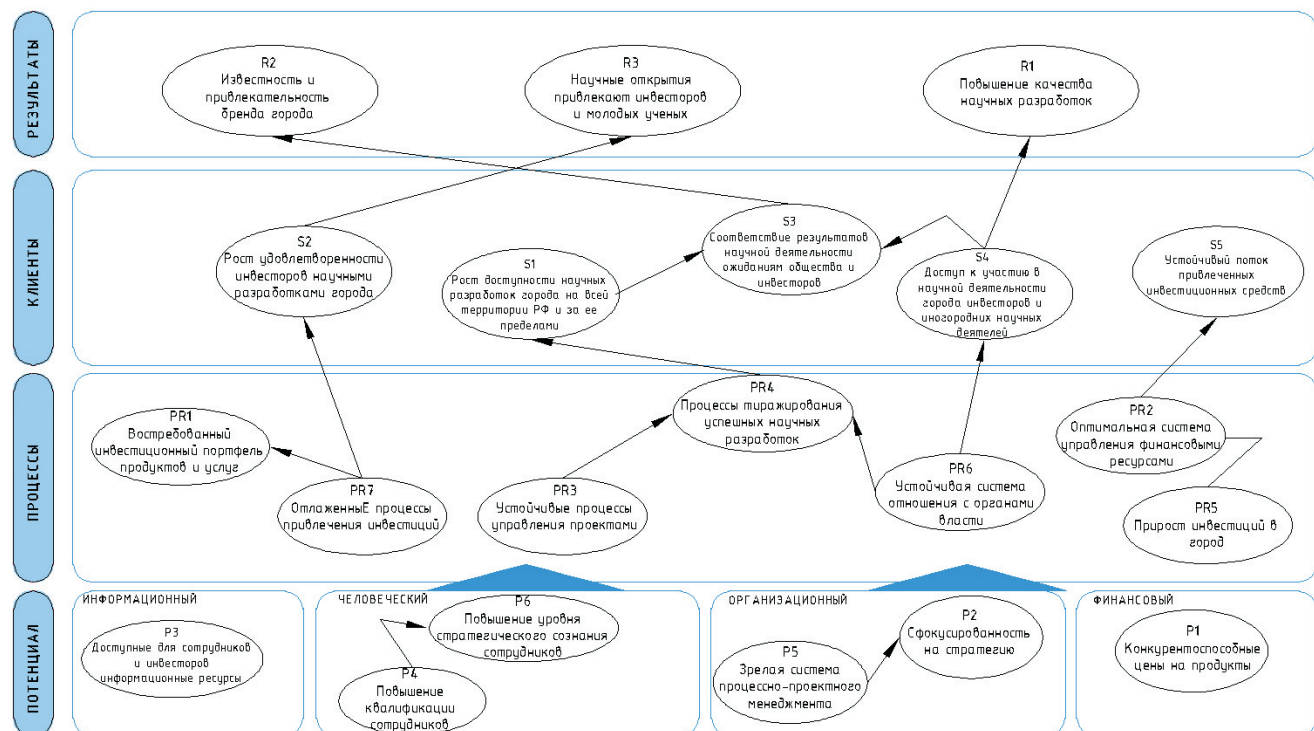


Рис. 1. Пример стратегической карты наукограда

левое значение. Для выбора целевых значений лучше всего использовать сравнительные данные (настоящие и прошлые отчёты, данные исследований) и рассматривать их с точки зрения реальности достижения за выбранный период. Некоторые показатели могут оказаться настолько «новыми» для городской структуры, что лучше использовать такой инструмент, как опрос или анкетирование сотрудников городской администрации относительно степени достижения той или иной цели.

Целевые значения устанавливаются на несколько периодов. Т.к. стратегия реализуется уже и в текущем году, важно, чтобы показатели первого года были сопоставимы с плановыми значениями следующего года. Большую роль при установлении целевых значений играет наличие стратегических мероприятий, таким образом, динамика значений может быть постепенной или же скачкообразной.

Выбранные показатели должны быть интегрированы в систему управленческой отчётности. Не стоит «пугаться» новых показателей. Часто внедрение таковых в значительной степени облегчает общую отчётность, хоть порой и бывает высоко затратным (как, например, для подсчёта «уровня зрелости процессно-проектного управления» необходимо внедрить автоматизированную систему управления, перейти на электронный документооборот, а также повысить компетенции сотрудников до необходимого уровня).

После построения полной сбалансированной системы показателей (рис. 2) начинается работа по совершенствованию внутренней системы отчётности, мониторинга, сбора и оценки показателей, а также начинается разработка стратегических мероприятий. Определение стратегических мероприятий позволяет ещё раз сопоставить цели с имеющимися ресурсами. В качестве мероприятий могут фигурировать как уже запланированные проекты, так и долгосрочные программы и инициативы. Как правило, мероприятия значительно отличаются друг от друга с точки зрения требуемого объёма ресурсов. Такие мероприятия позволяют конкретизировать стратегические цели и связать стратегию с операционными задачами рядовых сотрудников. Таким образом, реализуется ключевая идея сбалансированной системы показателей – «перевод стратегии в действие».

Основные положения:

- Чем больше времени потратится на разработку стратегических целей, тем качественней и действенней в итоге будет сбалансированная система показателей.

- Ограниченное число причинно-следственных цепочек сделает стратегическую карту более «лёгкой», конкретной, понятной и эффективной.

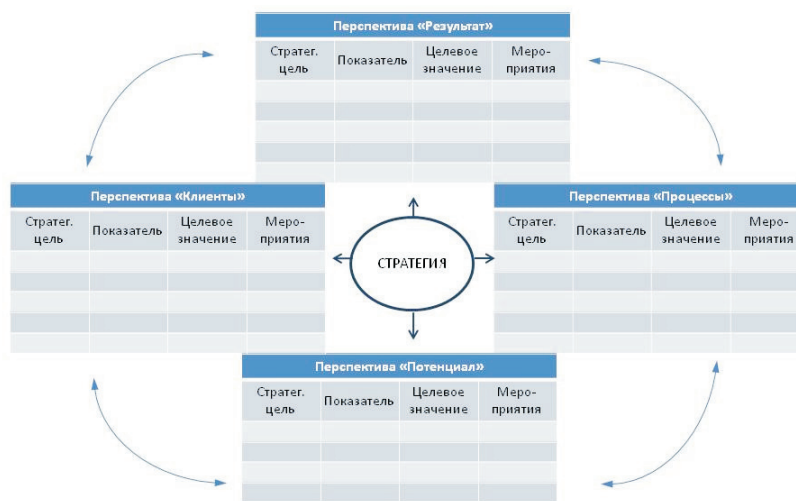


Рис. 2. Полная модель сбалансированной системы показателей

- При разработке показателей не нужно «бояться» инновационных показателей. Ни один показатель не может использоваться вечно. Качество сбалансированной системы показателей отражается в инновационности заявленных показателей.

- Достижение требуемых целевых значений предполагает большие усилия. Сотрудники должны быть заинтересованы и стремиться к достижению целей.

Развитие наукограда необходимо рассматривать как наиболее важный этап в реализации инновационной политики Российской Федерации. При структурированной работе подразделений наукограда, описанной в статье, можно достичь поставленных целей, эффективно используя и развивая инновационный потенциал.

Стратегическая карта на основе ССП есть инструмент, интегрированный в систему стратегического управления наукограда, способный комплексно, эффективно и поэтапно реализовывать поставленные цели.

Литература:

1. Внедрение сбалансированной системы показателей: перевод с немец. / Hogvath & Partners . – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 477 с.
2. ЗТО и наукограды: ресурс инновационного развития России / Сборник материалов по итогам выставки в Государственной Думе Федерального Собрания РФ 7-11 апреля 2008г. – М., 2008. – 72 с.

3. Львов Д.С., Гранберг А.Г., Егоршина А.П. Стратегическое управление: регион, город, предприятие. – М.: Экономика, 2005. – 603 с.
4. Лапин В.А. Стратегия развития наукоградов // Восток-Альманах. – 2004. – № 4 (16). – С. 25-28.
5. Программа социально-экономического развития города Протвино на 2008-2012 годы, приложение к решению Совета депутатов г.Протвино Московской области от 29.11.2010. – № 162/29. – URL: www.protvino.ru/var/docs/20101223215241.pdf
6. <http://www.rg.ru/2010/11/24/monogorodanons.html>
7. <http://www.urc.ru/monocities/>

Formation of Balanced System of Indicators for Science Town (As Exemplified by Protvino)

M. Sadkovski

The Moscow humanitarно-technical academy

The article presents recommendations for main stages of forming balanced system of indicators – analysis of the current situation, topics of strategy consideration, strategic targeting, strategic mapping and specification of interrelations among them, creating indicators, their target values and guidance on implementing balanced system of indicators. The author introduces the example of strategic map with targets and interrelations.

Key words: science town, balanced system of indicators, strategic targets, strategic map, indicators, innovations.

