

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

УДК 330.4

Белоусов Иван Николаевич**СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ
КАК ЭЛЕМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ
ГОСУДАРСТВЕННЫМ СЕКТОРОМ ЭКОНОМИКИ**

В статье проводится анализ существующей системы управления в государственных организациях. Проводится сравнительный анализ проблем управления государственными и частными организациями. Показаны различия ключевых показателей в частном и государственном секторах экономики. Рассматривается возможность внедрения сбалансированной системы показателей в организации государственного сектора экономики. Представлены результаты практических исследований в области управления в государственном секторе. Предложен перечень нематериальных стимулов для госслужащих.

Ключевые слова: сбалансированная система показателей, стратегическое развитие, государственные организации, государственный сектор экономики, взаимосвязь составляющих, показатели, управление, регулирование, система мотивации.

Ivan Belousov**BALANCED SCORECARD AS A CONTROL IN PUBLIC SECTOR**

In the article the analysis of the existing system of management in public organizations. A comparative analysis of problems of management of public and private organizations. Shows the differences in key indicators in the private and public sectors of the economy. The possibility of introducing balanced scorecard in the organization of the public sector. Given the results of practical research in the field of management in the public sector. Proposed list of non-material incentives for public servants.

Key words: balanced scorecard, strategic development, government organization, public sector, interconnection of components, performance, management, regulation, incentive system.

На сегодняшний день в России и за рубежом повсеместно наблюдаются процессы, связанные с усовершенствованием и модернизацией управления государственными структурами с целью повышения их эффективности. Зачастую государственные структуры представлены устаревшими моделями регулирования, характеризуются высокой расточительностью ресурсов, иерархическим порядком подчинения и уже не способны динамично развиваться. Возникает необходимость серьезных изменений в управлении государственным сектором.

Деятельность большинства государственных структур представлена двумя функциями:

- 1) управление;
- 2) регулирование.

Общественное регулирование с целью обеспечения порядка и справедливости необходимо и даже не ставится под сомнение. А вот форма регулирования является предметом для дискуссии [10].

Изначально сбалансированная система показателей (ССП) разрабатывалась для коммерческих компаний. Но проблемы, стоящие перед государственным сектором, зачастую схожи с проблемами частных коммерческих компаний (рис. 1).

Государственные структуры, в отличие от частных компаний, не имеют возможности получать четкие сигналы от своих «клиентов» через рыночный механизм. Сигналы, дающие четкое представление о ситуации в большинстве случаев сильно запаздывают. Цели, стоящие перед госструктурами, гораздо шире, нежели у частных компаний. Их достижение требует колоссальных усилий [5].

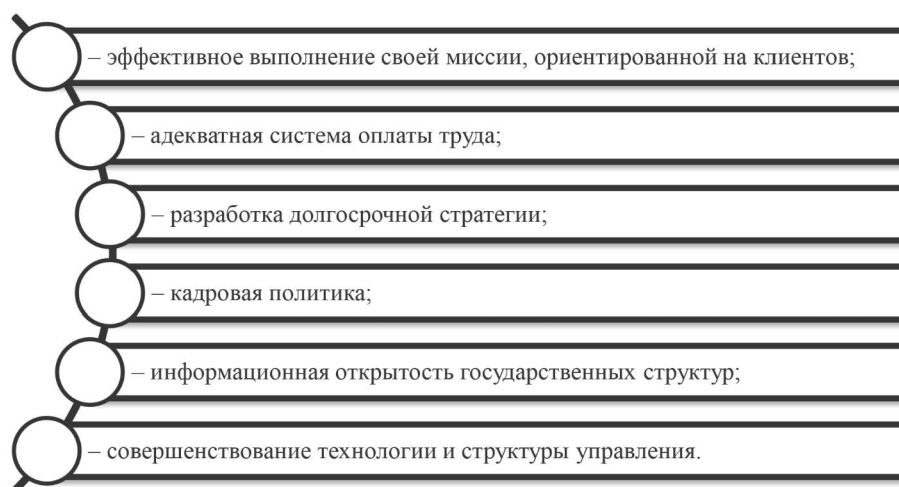


Рис. 1. Проблемы управления государственным и частным сектором

Сбалансированная система показателей является идеальным инструментом для повышения эффективности деятельности госструктур. Основное назначение ССП в государственном секторе заключается:

- в формализации, проведении и донесении стратегии до каждого гражданина и сотрудника;
- в отслеживании и генерации организационных инициатив для достижения целей путем обеспечения мониторинга и обратной связи.

Взаимодействие государственных структур и общества должно сводиться к следующему. Госучреждениям необходимо разработать проект ССП, которая должна охватить разные структурные элементы, вплоть до каждого конкретного человека. Затем она будет демонстрировать последовательные действия по реализации проекта. Необходимо, чтобы этот проект был принят и одобрен общественным мнением. Такой проект подразумевает мобилизацию жизненных сил, экономических и других ресурсов государства [8].

Задача управления – формирование обратных связей. Обратные связи минимизируют разрыв между общественной оценкой и результатами выполнения общественных проектов. При этом корректирующее воздействие может осуществляться по отношению и к программе исполнения проекта, и к управляемой среде [11]. Задачей проекта по разработке и внедрению ССП является формирование целевой функции управления системы. Такие проекты должны быть реалистичными и конечными, то есть проект должен опираться на имеющиеся ресурсы и достигать цели в обозримом будущем.

В государственном секторе, в отличие от частного, многочисленные органы не нацелены на максимизацию прибыли. К таким органам относятся: правительство, органы законодательной власти, СМИ, разного рода общественные организации и другие. У каждого органа своя система финансовой отчетности. Однако все эти органы не координируют действия между собой. У каждого из них свои цели и интересы. В результате государственные структуры вынуждены работать в разных направлениях, преследуя каждый свои цели [2].

В компаниях частного сектора наличие стратегии долгосрочного развития даже не обсуждается. Каждый сотрудник знает, что для успеха компании необходима правильно подобранная стратегия. В государственном секторе ситуация отличается. Наличие стратегии развития является чем-то несвойственным для госслужащего, так как государственному служащему необходимо лишь выполнить персональный план, независимо от обстоятельств. Причем выполнить его, так, чтобы уложиться в необходимый норматив по количественному показателю, тем самым позабыв про качественные показатели. А это говорит об отсутствии стратегии, стимула к развитию и самого развития.

Сбалансированная система показателей может помочь организациям государственного сектора экономики выбрать ту стратегию, которая позволит им выполнять свою миссию при минимальных издержках в кратчайшие сроки и с гораздо меньшим количеством неточностей [9]. ССП побуждает руководителей гораздо тщательнее подходить к выбору ключевых составляющих и самой стратегии.

Благодаря финансовым показателям и целям владельцы частных компаний имеют возможность получать информацию о том, насколько эффективна их компания, осуществлять своевременный контроль над ней.

В государственных структурах финансовые показатели не могут служить индикаторами эффективной деятельности. В основе сбалансированной системы показателей для компаний госсектора должна быть миссия организации. Весь процесс разработки ССП должен начинаться с формулирования миссии. Миссия должна быть ключевой целью деятельности компании. Примерами таких миссий могут быть:

- снижение количества числа неграмотных, бедных, голодающих;
- охрана окружающей среды;
- охрана здоровья и безопасности жизни;
- и т. п.

Более конкретные цели в рамках ключевых показателей должны будут служить достижению этой миссии. А точные результаты по выполнению миссии организации смогут дать специально разработанные ключевые показатели эффективности.

Ключевые составляющие в организациях государственного сектора имеют несколько иное толкование, нежели классические показатели в частных коммерческих компаниях (рис. 2).

Ключевой показатель	Частный сектор	Государственный сектор
Миссия	Соответствует ли миссия уровню развития компании?	Приносят ли наши программы необходимые результаты?
Клиенты	Какой компания представляется своим клиентам?	Как люди, которые пользуются услугами госструктур, видят нас?
Финансы	Какой компания представляется своим акционерам?	Как мы выглядим в глазах налогоплательщиков?
Бизнес-процессы	Какие бизнес-процессы компания должна улучшить, от каких отказаться, на каких сосредоточиться?	
Обучение и рост	Может ли компания продолжать свое развитие, повышать эффективность и увеличивать свою стоимость?	

Рис. 2. Значение ключевых показателей в частном и государственном секторах

Клиенты. Необходимо четко понимать, кто является клиентом для конкретной госструктуры и для кого она будет выполнять свою миссию. Также необходимо широкое общественное участие и взаимодействие государственных структур и общества для определения ключевых направлений деятельности госструктур.

Финансы. Финансовый компонент в госсекторе рассматривается как система мониторинга за расходованием средств. Эффективность зависит от того, насколько госкомпании оптимизируют свою деятельность, ориентируясь на ожидания общества. Финансовый элемент должен способствовать осуществлению поставленной миссии и быть, прежде всего, вспомогательным.

Бизнес-процессы. Необходимо совершенствовать взаимодействие государственных структур и общества. Внедрение новых процедур и применение дополнительных механизмов обеспечит это взаимодействие. Важным моментом при разработке этого показателя является процесс коммуникации. При внедрении социальных инноваций необходимо ориентироваться на поддержку значительной части общественности [7]. Процесс коммуникации позволит каждому участнику оптимизировать и направить свои действия на достижение стратегических целей компании.

Обучение и рост. Совершенствование профессиональных навыков госслужащих должно осуществляться на постоянной основе. Также необходимо своевременное обновление информационной и технологической базы государственных организаций. Успехи показателя обучения и роста окажут положительное влияние на остальные показатели сбалансированной системы показателей. Поскольку от качества обучения госслужащих зависит качество разработанных программ для выполнения поставленных задач, а следовательно, и качество удовлетворения потребностей всего общества. Проблема заключается в том, что положительный эффект от вложенных средств последует слишком поздно. Компаниям необходимы промежуточные показатели достижения результатов для того, чтобы поверить в свои силы и в то, что они действительно развиваются в правильном направлении и повышают эффективность своей деятельности [12].

Управление государственным сектором должно основываться главным образом на комплексных исследованиях и предвидении, а не на устранении последствий и адаптации к среде постфактум. Сейчас разработанные и реализовавшиеся программы имеют целый ряд системных дефектов. Из-за этого эффект от их осуществления минимален, либо даже отрицателен. Главная причина таких дефектов – потеря времени на выполнение запланированных, методологически и идеологически неверных мероприятий в связи с отсутствием стратегии. Это порождает постоянное отставание власти от происходящих разного рода событий и тенденций. Систематическое отставание, например в социальной сфере в свою очередь влечет за собой умножение и накопление социальных проблем. Воздействие на события или процессы должно осуществляться только с осознанием того, что проблема найдена и разработан комплекс мер по ее устранению [6].

Немаловажную роль для эффективного управления сотрудниками госструктур играет мотивация и стимулирование. В современном обществе сложилось мнение, что госслужащий является незначительным или даже лишним «винтиком» в системе. Именно на этом этапе и происходит нарушение принципа стимулирования, дисциплины и ответственности, корпоративной этики, строгого контроля и четкости исполнения принятых решений. Нередко госслужащий, позабыв о целях организации, действует в своих интересах, используя свое служебное положение. Основой всей системы мотивации госслужащих должна быть идеология (рис. 3).

Система мотивации формируется из перечня стимулов, зависящих от стратегических целей. Классификация стимулов осуществляется по разным основаниям. Например, могут быть личностные и внешние стимулы, в зависимости от того, кем осуществляется стимулирование. Мотивация сотрудников в компаниях в основном происходит посредством внешних стимулов [3]. Внешние стимулы отличаются от личностных тем, что зависят от обстоятельств или от других людей. В. П. Пугачев, например, предлагает поделить стимулы на девять групп:

- прямое денежное стимулирование;
- социальные льготы или трансферты;

- организационные и административные стимулы;
- стимулы организации труда, а также его содержания и условий;
- стратификационные стимулы;
- стимулы пространственно-временные;
- коммуникационные стимулы;
- стимулы профессионального и личностного развития;
- групповые и социально-психологические [4].



Рис. 3. Результаты практических исследований «Нематериальные стимулы»

Зачастую мотивация госслужащих рассматривается с точки зрения вторичных потребностей. Многие люди трудятся не просто за заработную плату, а ради национальных интересов. Поэтому мотивация госслужащих не должна ограничиваться материальным поощрением. Только комплексное применение систем стимулирования в государственных структурах даст положительный эффект [1].

Существуют множество видов реформ управления в государственном секторе. По своему характеру и направленности сбалансированная система показателей является относительно безобидной, но очень эффективной системой управления. Она направлена на снижение затрат, повышение эффективности управления, упорядочивание госструктур и рационализацию принципов управления.

Литература

1. Белоусов А.И. Неявные издержки и экономическая прибыль в системе управленческого и стратегического учета // Международный экономический симпозиум – 2015: материалы Международных научных конференций, посвященных 75-летию экономического факультета Санкт-Петербургского государственного университета: сборник статей / отв. ред. С. А. Белозеров. СПб., 2015. С. 447–454.
2. Белоусов В. М., Лубский А. В. Геоэкономическая парадигма научных исследований // Terra Economicus. 2013. Т. 11. № 4–3. С. 10–17.
3. Белоусов И. Н., Королёв В. А. Проблемы внедрения сбалансированной системы показателей в российских компаниях // Материалы II ежегодной научно-практической конференции Северо-Кавказского федерального университета «Университетская наука – региону» / под ред. Л. И. Ушвицкого, Н. Н. Яковенко. – Ставрополь: Фабула, 2014. С. 19–25.
4. Белоусов И. Н., Королёв В. А. Система управления эффективностью в лучших кампаниях // Материалы III ежегодной научно-практической конференции Северо-Кавказского федерального университета «Университетская наука – региону» / под ред. Л. И. Ушвицкого, Н. Н. Яковенко. – Ставрополь: Фабула, 2015.
5. Белоусов И. Н., Королёв В. А. Стратегическое управление в сбалансированной системе показателей в российских компаниях // Вестник СКФУ. 2014. № 2(41). С. 253–255.

6. Ketova N. P., Kolesnikov Y. S., Ovchinnikov V. N. Economy of southern Russia: features of functioning and prospects of development // Studies on Russian Economic Development. 2015. T. 26. № 4. С. 388–393.
7. Крюков С. В., Патракеева О. Ю., Крюков С. В. Моделирование социально-экономических процессов в регионе // Юг России: институты и стратегии модернизации экономики А. Г. Дружинин, Ю. С. Колесников, В. Н. Овчинников / Южный федеральный университет, Северо-Кавказский НИИ экономических и социальных проблем. М., 2014. С. 319–330.
8. Матвеева Л. Г., Чернова О. А. Стратегические ориентиры сбалансированного несырьевого развития экономики Юга России в системе отношений «ЦЕНТР-ПЕРИФЕРИЯ» // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. 2014. № 2. С. 22–29.
9. Минаков В. Ф. Смарт инновации: понятие, сущность // Nauka-Rastudent.ru. 2016. № 1. С. 13.
10. Система сбалансированных показателей в управлении государственными организациями [Электронный ресурс]. URL: <http://www.mag-consulting.com/ru/node/879> (Дата обращения 01.03.2016)
11. Тяглов С. Г., Ячник Е. А. Алгоритмизация перспективных направлений повышения эффективности развития социально-экономической инфраструктуры региона // Вестник Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова. 2013. № 1 (55). С. 107–114.
12. Устаев Р. М., Белоусов И. Н. Модель лизинга при государственно-частном партнерстве: преимущества и недостатки // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2014. № 5 (44). С. 99–102.

УДК 338.242.2

Данилова Альбина Сергеевна, Федорова Ольга Михайловна,
Здрестова-Захаренкова Светлана Викторовна

РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ПОСРЕДСТВОМ ЭФФЕКТИВНЫХ КОММУНИКАЦИЙ ОРГАНИЗАЦИИ

В статье затрагиваются проблемы развития корпоративной культуры через эффективные коммуникации; представлены обобщенные подходы по вопросу соотношения понятий «организационная культура» и «корпоративная культура»; рассмотрена структура объекта исследования через интеграцию взглядов Д. А. Леонтьева и Э. Шейн. Определена направленность управленческих решений при формировании этапов развития корпоративной культуры с учетом эффективного управления коммуникациями, как одного из элементов процессной подсистемы организации.

Ключевые слова: корпоративная культура, организационная культура, система управления, коммуникации.

Albina Danilova, Svetlana Zdrestova-Zakharenkova, Olga Fedorova
**CORPORATE CULTURE DEVELOPMENT BY MEANS OF EFFICIENT
COMMUNICATIONS ORGANIZATION**

This article touches on the problems of development of corporate culture through effective communication; summarize the approaches on the issue of correlation of concepts «organizational» and «corporate» culture; the structure of the object of research through the integration of views of D. A. Leontiev and E. Shane. The orientation of management decisions in the formation of stages of development of corporate culture for the effective management of communications, as one of the elements of process subsystems.

Key words: corporate culture, organizational culture, control system, communications.

В современных условиях функционирования и развития экономического механизма страны, основанном на взаимодействии различных отраслей народного хозяйства, в том числе сферы услуг, наиболее важное значение приобретают внешние и внутренние коммуникации как связующий компонент корпоративной культуры. Термин «корпоративная культура» вошел в обиход управленцев