

**СОГЛАСОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРИОРИТЕТОВ И ПРОЕКТОВ
В РАМКАХ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ
СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**THE COORDINATION OF STRATEGIC PRIORITIES AND PROJECTS WITHIN THE FRAMEWORK
OF THE STRATEGY OF SOCIAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT OF A MUNICIPALITY**

Ключевые слова: программно-целевой подход, проектный подход, стратегический проект, муниципальное образование, точка роста, сбалансированная система показателей, стратегические приоритеты.

В исследовании показана возможность применения сбалансированной системы показателей в управлении муниципальным образованием. В частности, обозначена необходимость изменения структуры сбалансированной системы показателей для согласования стратегических приоритетов и проектов в рамках реализации стратегии социально-экономического развития муниципального образования. Данное изменение представляется в выделении пятой проекции «стратегический проект» в виду его (стратегического проекта) значимости для стратегии развития муниципального образования. Это позволит учитывать и стратегические приоритеты по четырем проекциям, и стратегический проект в общей стратегии, а также не

допустить несогласованности стратегических приоритетов и стратегического проекта.

Keywords: program and targeted approach, project-based approach, strategic project, municipality, point of growth, balanced scorecard, strategic priorities.

The study reveals the possibility of using the balanced scorecard in managing a municipality. The necessity to change the structure of the balanced scorecard in order to coordinate the strategic priorities and projects within the framework of social and economic development strategy of a municipality is discussed in particular. This change is represented by highlighting the fifth projection known as a strategic project due to its significance for the strategy of municipality development. This will enable to consider the strategic priorities of four projections and the strategic project within the framework of the whole strategy and keep them coordinated.

Балашова Светлана Петровна, к.э.н., доцент, каф. менеджмента, Алтайский государственный университет. E-mail: balashova_sp@mail.ru.

Сиротенко Михаил Викторович, ст. преп., каф. менеджмента, Алтайский государственный университет. E-mail: mischaws@mail.ru.

Balashova Svetlana Petrovna, Cand. Econ. Sci., Assoc. Prof., Chair of Management, Altai State University. E-mail: balashova_sp@mail.ru.

Sirotenko Mikhail Viktorovich, Asst. Prof., Chair of Management, Altai State University. E-mail: mischaws@mail.ru.

Введение

Программно-целевой подход развития муниципального образования может рассматриваться как совокупность проектов с конкретными целями, ресурсами и временными рамками. Проект является комплексом, состоящим из взаимосвязанных задач с четко определенными целями, бюджетом. Программно-целевой подход позволяет сделать стратегию операционной, превратить набор стратегических приоритетов в систему конкретных действий, мероприятий, а значит, вооружает инструментарием реализации стратегии развития муниципального образования (МО).

Проектный подход характерен для ситуации, когда судьба МО «завязана» на реализацию конкретного проекта. Это, как правило, масштабный проект, влияющий на изменение ситуации в МО в целом, например, строительство крупного предприятия или аэропорта. Под этот проект мобилизуются финансовые ресурсы, привлекаются различ-

ные организации, и в итоге МО как бы приобретает новое качество. Таким образом, избранный проект становится центральным звеном в развитии МО на долгосрочную перспективу.

Цель исследования связана с использованием измененной структуры сбалансированной системы показателей в случае наличия у муниципального образования стратегического проекта, что позволяет согласовывать стратегический проект и приоритеты стратегии социально-экономического развития муниципального образования.

Объекты и методы

Объектом исследования выступает структура сбалансированной системы показателей, ее использование при реализации стратегии социально-экономического развития МО. В процессе исследования применялись общенаучные методы: методы сбора и обработки информации, традиционный анализ литературы, логический анализ и синтез.

Результаты и обсуждения

Стратегические проекты связаны с реализацией стратегии развития МО и его стратегических приоритетов; выполняют ведущую роль по отношению к другим проектам; носят комплексный характер, который охватывает несколько сфер развития МО; носят имиджевый характер; имеют значительный масштаб; обеспечивают эффект мультипликации опыта его разработки, финансирования и реализации для других МО.

На стадии реализации проекта могут использоваться следующие инструменты: бюджетирование, мониторинг внешней среды, логистика управления финансовыми, материальными и информационными потоками, мотивация кадров.

Проекты реализуются в условиях неопределенности внешней среды, имеют вариативный набор внутренних факторов, зависимый от типа проекта.

На рисунке 1 представлены критерии и содержание оценок проектов.

Определение приоритетности осуществляется по критериям актуальности, масштабности, ожидаемой экономической и социальной эффективности [1].

Формирование и реализация муниципальных проектов рассматривается как неотъемлемый элемент стратегического планирования МО. Далее представлен процесс изменения внутренней социально-экономической ситуации в МО с использованием функциональных проектных стратегий. В процессе исследования нами определены два типа муниципальных проектов.

Первый тип – проекты, реализуемые за счет бюджетных средств, направленные на

решение социально значимых задач МО, способствующие развитию территории (экология, транспорт, образование, медицина, ЖКХ и т.д.).

Второй тип – проекты, реализуемые на территории МО, направленные на решение его стратегических целей, но реализуемые за счет средств инвесторов. Под этот проект мобилизуются финансовые ресурсы, привлекаются различные организации, и в итоге МО приобретает новое качество, а избранный проект становится центральным звеном в развитии МО на долгосрочную перспективу.

В ходе анализа и отбора долгосрочных инвестиционных предложений формируется перечень бизнес-проектов – «точек экономического роста», обеспечивающих реализацию долгосрочных целей социально-экономического развития МО. При выполнении ранжирования хозяйствующих субъектов и инвестиционных проектов в качестве муниципальных «точек экономического роста» (с учетом первоочередной реализации стратегических целей и задач, стоящих перед муниципальным образованием) приоритетом должны пользоваться направления деятельности субъектов МО, обеспечивающие ускоренный социальный и экономический эффект и реализацию концепции социально-экономического развития МО.

Предложенный механизм позволит повысить обоснованность принимаемых решений по формированию программных документов в сфере развития территории, рассчитать объемы ресурсного обеспечения необходимого для реализации концепции социально-экономического развития МО [4].

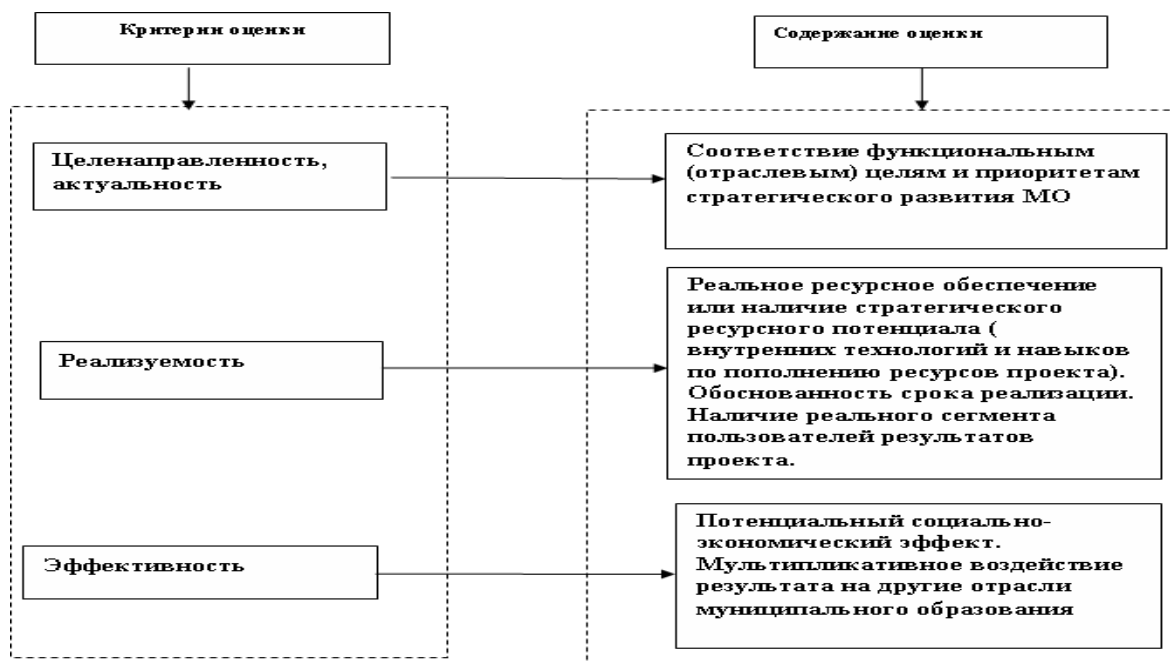


Рис. 1. Критерии и содержание оценки проектов

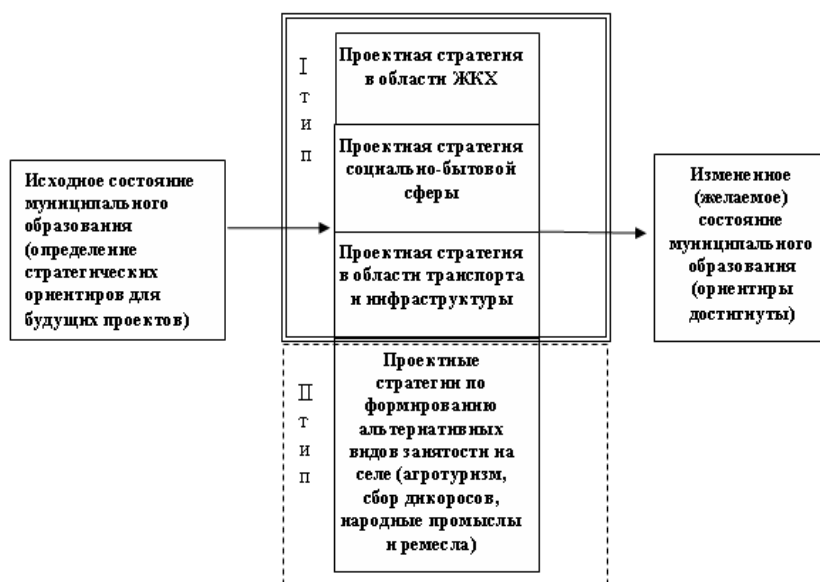


Рис. 2. Процесс использования проектов в развитии муниципальных образований

В ходе анализа и отбора долгосрочных инвестиционных предложений от бизнес-структур» формируется перечень бизнес-проектов – «точек экономического роста», обеспечивающих реализацию долгосрочных целей социально-экономического развития МО.

Как правило, это инвестиционные проекты, обеспечивающие либо территориальную специализацию производства, межотраслевую кооперацию предприятий, пространственную оптимизацию размещения производительных сил и трудовых ресурсов, либо стремительный выход на рынок товаров и услуг.

«Точками роста» также могут быть отрасли, предприятия, кластеры или проекты, позволяющие не только удовлетворить растущую потребность рынка, но и инициировать долгосрочное развитие инфраструктуры (транспортной, инженерной, информационной, деловой, социальной), смежных отраслей, малого и среднего предпринимательства, дать дополнительные доходы в бюджет МО, повысить занятость и самозанятость населения [2].

Реализация муниципальных проектов позволяет обеспечить новое качество местной среды и существенно изменяет имидж МО по многим взаимосвязанным направлениям, способствуя достижению целей стратегии развития. Мы предлагаем следующий механизм трансформации стратегического приоритета в проекты, посредством развития «точек роста» и решения стратегической задачи. Механизм включает следующие этапы [3]:

1) определение миссии, стратегической цели и задач социально-экономического развития МО;

2) определение стратегических приоритетов развития МО;

3) выявление «точек роста», обеспечивающих ускоренный социальный и экономический эффект и реализацию концепции развития МО;

4) реализация стратегических приоритетов через проекты.

Реализация стратегических проектов позволяет обеспечить новое качество местной среды и существенно изменяет имидж муниципального образования по многим взаимосвязанным направлениям, способствуя достижению целей стратегии развития и реализации стратегических приоритетов.

Стратегические проекты являются составной частью программ социально-экономического развития МО.

Для составления программ стратегического развития МО возможно использование методологии Системы сбалансированных показателей (ССП). При использовании ССП органами местного самоуправления систематически поступает информация о результатах реализации стратегической программы по отношению к планируемым результатам. Это помогает вовремя определять направления развития МО, требующие дополнительное внимание [5].

Вследствие легкости приспособления ССП к нуждам того МО, которое ее реализует, ССП является полезным инструментом как в государственном (муниципальном), так и в коммерческом секторах. Привлекательная особенность ССП состоит в том, что ее можно менять без необходимости переписывать весь план. По мере выполнения одних задач их можно заменять другими. Если же задача не выполнена, можно предпринимать ряд действий по уточнению, изменению или более тщательному формулированию задачи, чтобы сделать ее выполнение более реальной.

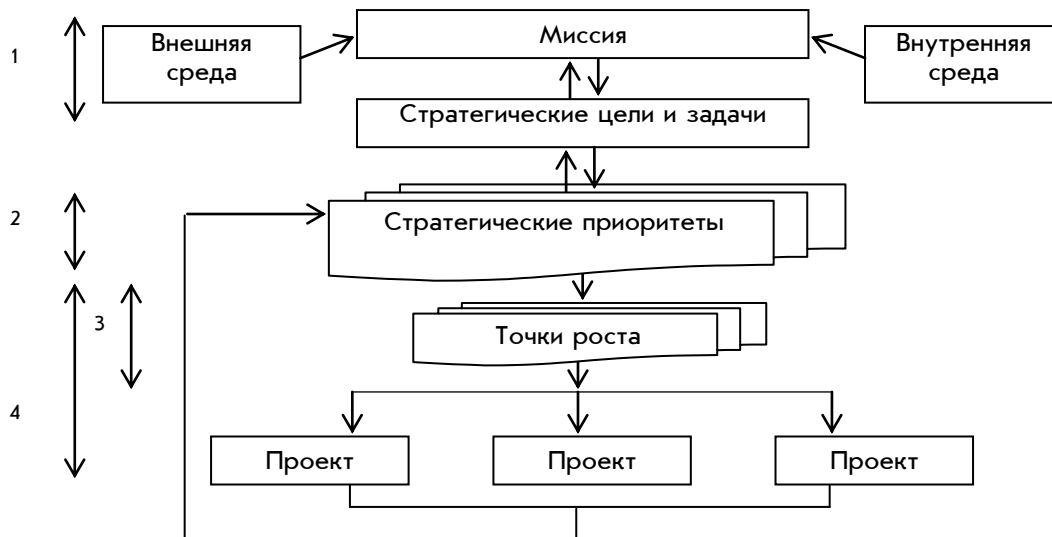


Рис. 3. Механизм согласования стратегических приоритетов и проектов

МО стали самостоятельными субъектами экономической жизни, они вынуждены конкурировать в борьбе за инвестиции, за квалифицированные трудовые ресурсы – появляются специфические проблемы, опыта решения которых у администраций МО нет. Изменения, проходящие в политике, экономике и распределении ресурсов требуют от МО целенаправленных действий, в том числе и по формированию стратегических проектов.

ССП позволяет увязать показатели в социальной сфере с достижениями финансовых показателей. С помощью ССП МО получает возможность выстроить систему показателей социально-экономического развития, а затем и проконтролировать их достижение. При этом обеспечение достижения определяется тем, что все показатели сбалансированы, т.е. увязаны не только снизу доверху, когда цель верхнего уровня четко и однозначно связана с целями нижнего уровня, но и тем, что все показатели являются ключевыми для управления, минимально достаточного количества, измеримы и формализованы в единой системе отчетности [6].

В случае наличия у МО стратегического проекта нами предложена измененная структура ССП. Вместо «стратегического ромба ССП» предлагается пятиконечная структура, где пятой проекцией выступает «стратегический проект».

При этом будут рассчитаны пять интегральных показателей (K1; K2; K3; K4; K5):

$$K_i = \sum_{i=1}^n (M_i \times X_i), \quad (1)$$

где M_i – весомость каждого показателя;

X_i – показатели, характеризующие достижение стратегических целей в рамках i-й составляющей.

Показатели, характеризующие проекцию «стратегический проект», должны быть представлены коэффициентами, показывающими как социальный, так и экологический и экономический эффект [7].

Достоверность полученных данных обеспечивается согласованностью мнений экспертов, которая характеризуется коэффициентом конкордации. Коэффициент конкордации рассчитывается по следующей формуле:

$$W = \frac{12 \cdot S}{n^2(m^2 - m)}, \quad (2)$$

где S – сумма квадратов отклонений всех оценок рангов каждого объекта экспертизы от среднего значения;

n – число экспертов;

m – число объектов экспертизы.

Стратегическая пятиконечная структура ССП схематично будет выглядеть следующим образом.

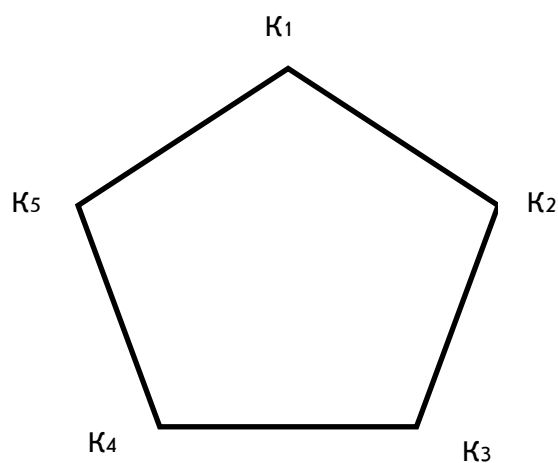


Рис. 4. Стратегическая структура ССП

Таким образом, с целью ликвидации негативных последствий в развитии стратегических приоритетов МО ввиду возможности чрезмерного уделения внимания развитию стратегического проекта необходимо использовать методологию ССП. Также данная методология позволит согласовывать стратегические приоритеты и стратегические проекты в рамках реализации программ социально-экономического развития МО.

Библиографический список

1. Балашова С.П. Роль пилотных проектов в социально-экономическом развитии сельского муниципального образования, района // Аграрная наука – сельскому хозяйству: сб. ст. – Барнаул: Изд-во АГАУ, 2010. – С. 96-99.
2. Балашова С.П. Стратегическое управление ресурсным потенциалом муниципального образования // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. – 2010. – № 10 (59). – С. 87-88.
3. Балашова С.П., Сиротенко М.В. Использование стандартов ИСО при внедрении системы менеджмента качества в муниципальных образованиях // Институциональные основы функционирования экономики в условиях трансформации: сб. ст. Междунар. науч.-практ. конф. (г. Вена, 10 мая 2015 г.). – Вена, 2015. – С. 16-18.
4. Псарев В.И. Частно-государственное партнерство в сельском хозяйстве: региональный пилотный проект // Регион: экономика и социология. – 2009. – № 1. – С. 190-210.
5. Балашова С.П., Сейидова Н.М. Сбалансированная система показателей – идеальный механизм реализации планов // Экономика и бизнес: позиция молодых ученых: матер. XI науч.-практ. конф. – Барнаул, 2013.
6. Кожевина О.В., Сиротенко М.В. Формирование методологических основ использования сбалансированной системы показателей в стратегическом управлении развитием общественного сектора экономики на мезоуровне. Институциональные основы функционирования экономики в условиях трансформации: сб. ст. Междунар. науч.-практ. конф. – Нюрнберг, 2014. – Т. 2. – С. 31-34.
7. Сиротенко М.В. Программы как основной метод управления социально-эконо-

мическим развитием муниципального образования // Тренды развития современного общества: управленческие, правовые, экономические и социальные аспекты: матер. II Междунар. науч.-практ. конф. (17-21 сентября 2012 г.). – Курск, 2012. – С. 83-86.

References

1. Balashova S.P. Rol' pilotnykh proektov v sotsial'no-ekonomicheskom razvitii sel'skogo munitsipal'nogo obrazovaniya, raiona // Agrarnaya nauka – sel'skomu khozyaistvu: sb. st. – Barnaul: Izd-vo AGAU, 2010. – S. 96-99.
2. Balashova S.P. Strategicheskoe upravlenie resursnym potentsialom munitsipal'nogo obrazovaniya // Vestnik Altaiskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta. – 2010. – № 10 (59). – S. 87-88.
3. Balashova S.P., Sirotenko M.V. Ispol'zovanie standartov ISO pri vnedrenii sistemy menedzhmenta kachestva v munitsipal'nykh obrazovaniyakh // Institutsional'nye osnovy funktsionirovaniya ekonomiki v usloviyakh transformatsii: sb. st. mezhdunar. nauch.-prakt. konf. – Vena, 10 maya 2015 g. – S. 16-18.
4. Psarev V.I. Chastno-gosudarstvennoe partnerstvo v sel'skom khozyaistve: regional'nyi pilotnyi proekt // Region: ekonomika i sotsiologiya. – 2009. – № 1. – S. 190-210.
5. Balashova S.P., Seiidova N.M. Sbalansirovannaya sistema pokazatelei – ideal'nyi mekhanizm realizatsii planov // Mater. XI nauch.-prakt. konf. «Ekonomika i biznes: pozitsiya molodykh uchenykh». – Barnaul, 2013.
6. Kozhevina O.V., Sirotenko M.V. Formirovanie metodologicheskikh osnov ispol'zovaniya sbalansirovannoi sistemy pokazatelei v strategicheskom upravlenii razvitiem obshchestvennogo sektora ekonomiki na mezourovne // Institutsional'nye osnovy funktsionirovaniya ekonomiki v usloviyakh transformatsii: sb. statei mezhdunar. nauch.-prakt. konf. – Nyurnberg, 23 maya 2014 g. – T. 2. – S. 31-34.
7. Sirotenko M.V. Programmy kak osnovnoi metod upravleniya sotsial'no-ekonomicheskim razvitiem munitsipal'nogo obrazovaniya // Trendy razvitiya sovremennogo obshchestva: upravlencheskie, pravovye, ekonomicheskie i sotsial'nye aspekty: mater. II Mezhdunar. nauch.-prakt. konf. 17-21 sentyabrya 2012 goda. – Kursk, 2012. – S. 83-86.

