УДК 332.112

Фезлиев К.Г.[1]

УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ НА ОСНОВЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ КАРТЫ

Аннотация. В статье исследовано понятие стратегического управления в применении к муниципальному управлению. Проведен анализ использования стратегических карт в процессе стратегического управления муниципальным образованием, рассмотрена трактовка понятия стратегических карт. Разработаны принципы стратегического управления МО. Проведен детальный анализ построения стратегической карты МО.

Ключевые слова: стратегическая карта, стратегическое управление, муниципальное образование.

Fezliev K.

MANAGEMENT OF SOCIAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE MUNICIPAL UNIT ONTHE BASIS OF THE STRATEGIC MAP

Abstract. In article the concept of strategic management of application to municipal management is investigated. The analysis of use of strategic maps in the course of strategic management of the municipal unit is carried out, the interpretation of a concept of strategic maps is considered. The principles of strategic management of the municipal unit are developed. The detailed analysis of creation of the strategic map of the municipal unitis carried out.

Keywords: strategic map, strategic management, municipal unit.

Управление муниципальным образованием требует учета множества факторов внешней и внутренней среды, четкого соблюдения бюджета и наличия взаимосвязи между реализуемыми проектами. В таких условиях необходимо грамотное стратегическое планирование, которое поможет определить концептуальный взгляд на траекторию развития города, связать воедино имеющиеся ресурсы и возможности муниципального образования с планируемыми целями и проектами, обеспечит устойчивое развитие муниципальной системы.

Стратегическое управление развитием региона в современных политико-экономических условиях состоит в целенаправленной деятельности всех заинтересованных субъектов управления и хозяйствования под руководством органов власти и управления региона по достижению намеченных рубежей развития на основе эффективной адаптации к изменяющимся параметрам внешней среды [1].

Стратегия должна пониматься как процесс, который развиваясь по спирали, вносит изменения в социально-экономические, инфраструктурные, нормативные элементы муниципальной среды. При этом на него оказывают постоянное влияние внешние факторы, что так же необходимо учитывать при мониторинге и актуализации стратегии [6].

Первое определение отражает результативный подход к стратегическому планированию, в котором все внимание сосредоточено на результативности деятельности, т.е. степени достижения поставленных целей. Сущность

[1] *Фезлиев Казибег Гасанханович*, глава комиссии по бюджету собрания депутатов МР Рутульский район, тел. +7(925)159-01-01

Kazibeg Fezliev, Head of the budget committee of the meeting of deputies municipal district Rutulskiy district, tel. +7(925)159-01-01

второго определения состоит в процессном подходе, стремлении контролировать процесс стратегического планирования, тогда и результат будет эффективным.

Авторское видение объединяет в себе признаки различных подходов к стратегическому планированию. Стратегическое управление муниципальным образованием представляет собой совокупность применяемых методов и механизмов управления, обеспечивающих наиболее эффективное достижение целей города и гарантирующих его устойчивое развитие.

Концептуальный взгляд на социально-экономическое развитие муниципального образования включает оценку текущей ситуации социального и экономического развития города: выявление индикаторов оценки уровня состояния окружающей среды, мониторинг и инвентаризация имеющихся ресурсов, определение потребности в ресурсах.

На следующем этапе необходимо выделить цели развития муниципального образования, которые должны быть вписаны в программу развития региона, страны или города. Затем необходимо выбрать инструмент стратегического управления. На завершающем этапе необходимо осуществлять контроль за достижением поставленных целей, финансовый контроль, бюджетный контроль, а также контроль использования ресурсов (земельный, водный контроль).

Стратегическое управление городом должно осуществляться с применением следующих основных принципов:

-принцип системности, при которой город считается открытой социально-экономической системой и требуется учитывать наиболее полно внешние и внутренние факторы, способные внести изменения в генеральный план.

– принцип непрерывности, обеспечивающий непрерывное стратегическое управление и обеспечение непрерывного развития города.

– принцип социального партнёрства, помогающий осуществлять проекты, наиболее полно учитывающие интерес всех участников процесса стратегического управления.

– принцип взаимовыгодности, обеспечивающий выбор таких проектов, которые позволяют наиболее полно достичь целей максимального количества участников стратегического управления [3].

– принцип целеполагания: единые приоритеты региональной и муниципальной политики управления территориальным развитием должны стать инструментом увязывания целей и задач развития региона и муниципальных образований, связанных с преодолением разобщенности использования дефицитных бюджетных ресурсов и их концентрацией на стратегически важных направлениях развития [7].

Эффективным инструментом повышения качества предоставляемых муниципальных услуг является технология управления, основанная на внедрении ССП. Данный управленческий инструмент позволяет эффективно управлять реализацией стратегии любой организации или территории [9]. Система сбалансированных показателей позволяет согласовать цели всех участников стратегического управления муниципальным образованием, выделить наиболее важные цели, найти эффективные пути их достижения, составить план достижения этих целей, в котором каждому участнику будет выделена индивидуальная роль с собственными целями и результатами. Это механизм хорош тем, что позволяет структурированно планировать развитие социально-экономической системы, проводить мониторинг промежуточного достижения целей и контролировать результаты по шкале эффективности (соотношение потраченных ресурсов и достигнутых результатов) и результативности (степень достижения поставленных целей).

На основе системы сбалансированных показателей необходимо сформировать стратегическую карту социально-экономической системы. Она представляет собой систему взаимосвязанных показателей, имеющих иерархичный вид, позволяющих контролировать достижение целей на том или ином этапе. Основным принципом построения стратегической карты является каскадирование целей, т.е. деление их на более мелкие, определение этапов их достижения и назначения ответственных лиц на каждом этапе.

Классическая модель ССП имеет четыре важнейших проекции: финансы, клиенты, бизнес-процессы, обучение и развитие. В применении к муниципальному образованию цели должны быть достигнуты не только в финансовой сфере, но и в социальной. В роли бизнес-процессов будут выступать внутренние процессы развития МО. Участниками бизнес-процессов выступают не только работники МО, но и правительство местного значения, бизнес, участвующий в реализации социальных проектов или проектах ГЧП, население, являющееся потребителем благ, которые создает МО [2].

Финансовая проекция в любой экономической системе является важнейшей, т.к. финансы – важнейший ресурс системы. Доходы муниципальное образование черпает из бюджета, который на 80% состоит из налоговых поступлений. Кроме того, существуют неналоговые доходы и безвозмездные поступления. Повышение уровня поступлений МО можно инициировать во всех направлениях [5]. Известно, что экономическая основа нашей страны – малый бизнес, который является основным налогоплательщиком. Мероприятия по стимулированию развития малого бизнеса принесут существенное увеличение налоговых поступлений. В рамках стратегической карты необходимо озвучить достижимые, количественные цели, сроки их достижения, прописать план мероприятий, назначить ответственных лиц и контролировать процесс реализации стратегического управления МО. Принцип построения стратегической карты показан в таблице 1.

Таблица 1. Каскадирование целей в стратегической карте муниципального образования

Вид составляющей стратегической карты МО	Стратегическая цель	Показатель	Значение	План мероприятий
Финансы	1. Увеличение дохода МО. 2. Развитие новых источников дохода.	1. Увеличение налоговых поступлений. 2. Увеличение доли неналоговых поступлений. 3. Увеличение безвозмездных поступлений.	20% 30% 20% 15%	1.1. Стимулирование развития малого бизнеса. – создание бизнес-инкубаторов; – стимулирование кластерных инициатив (проведение конкурсов, распределение социальных дотаций) 1.2. Снижение уровня налоговой базы, чтобы вывести бизнес «из тени» 1.3. Учет незарегистрированных объектов недвижимости. Создание комиссии. 2.1. Сдача в аренду неиспользуемых объектов муниципальной собственности 2.2. Инициирование проектов ГЧП 2.3. Привлечение бизнес управляющих для управления монопольными видами деятельности (больницами, школами и т.п.)
Бизнес-процессы	1. Повышение уровня жизни населения. 2. Обеспечение доступа к бесплатной медицине и образованию всем слоям населения.	1. Строительство новых детских площадок. 2. Рост заплат на государственной службе в МО. 3. Реализация социальных проектов помощи низшим слоям населения	20% 20% 20%	1. Проведение тендера на проекты строительства по низким ценам. 2. Получение разрешения города на благоустройство неблагоустроенных территорий (пустырей, заброшенных парков) 3. Введение новой системы выплаты зарплаты на гос. предприятии, где учтена доплата из местного бюджета 4. Формирование волонтёрских движений, стимулирующих проведение социально значимых мероприятий помощи. Рассказывать о них в СМИ, придавать гласности.

Вид составляющей стратегической карты МО	Стратегическая цель	Показатель	Значение	План мероприятий
Обучение и развитие (потенциал нематериальных активов)	1. Человеческий капитал	1. Уменьшение текучести кадров. 2. Повышение удовлетворенностисотрудников	25% 25%	1. Пакет социальных услуг. 2. Зависимость зарплаты от процента достижения целей МО за период. 3. Индивидуальный карьерный план для каждого сотрудника
	2. Информационный капитал	1. Процент внедрения новых ИС по подразделениям. 2. Увеличение производительности труда	Не менее 15% 15%	1. Обучение сотрудников работе с новыми ИС. 2. Регламентирование времени, затраченного на выполнение работы.
	3. Организационный капитал	1. Число работников, знающих стратегические цели МО. 2. Количество вовремя достигнутых целей	80% 100%	1. Организация семинаров по стратегическим целям МО. 2. Каскадирование показателей ССП. 3. Привлечение всех уровней к стратегическому планированию МО.

Основная ценность стратегической карты, в том, что все цели измеримы и имеют количественное значение, позволяющее контролировать промежуточные и конечный результат реализации стратегии.

Некоторые авторы предлагают совмещение стратегической и ментальной карты для формирования не только целей, но и объектов работы. Ментальные образы позволяют быстрее ориентироваться в многообразии показателей, а также с душой относится к реализуемому проекты, делать его лучше, эффективнее и качественнее [8].

Стратегические карты позволяют детализировать и материализовать процесс стратегического управления муниципальным образованием. Четкий план развития с делением на цели, желаемые результаты и назначением ответственных лиц, делают карту практическим руководством к дальнейшим действиям. Использование стратегических карт на предприятиях уже зарекомендовало себя как очень эффективный инструмент управления. Применение этого механизма к муниципальным образованиям принесет высокие результаты.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Асланова С.Х., Топсахалова Ф.М.-Г. Стратегическое управление социально-экономическим развитием на региональном уровне // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 2–11. – С. 2389–2393
2. Билинкис Ю.А. Стратегическое планирование деятельности муниципальных образований // Информационные технологии в проектировании и производстве. – 2011. – № 3. – С. 40–48.
3. Дашиева А.Л. Стратегическое планирование в муниципальном образовании // Молодой ученый. – 2010. – №4. – С. 147–150.
4. Домбровский А.Н. Резервы доходов и эффективность расходов местных бюджетов // Финансы. – 2013. – № 6. – С. 23–44.
5. Маковкина С.А. Методические рекомендации по совершенствованию системы стратегического планирования социально-экономического развития крупных муниципальных образований РФ // Муниципалитет: экономика и управление. – 2014. – № 1.
6. Мухамбетов Р.Т., Акмаева Р.И. Стратегическая карта муниципального образования сельского поселения // Отраслевая и региональная экономика: Проблемы управления и пути решения. – Вестник АГТУ. Серия Экономика. – 2016. – № 2. – С. 28–32.
7. Тулинова Д.В. Ментальные модели стратегических карт // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 2–1.
8. Хлопин С.А. Особенности построения стратегической карты как системы управления предприятием // Молодой ученый. – 2017. – № 43. – С. 176–178.