

Нестерова Т.В.

Сибирский государственный индустриальный университет, г. Новокузнецк

## МЕТОДИКА РАСЧЕТА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АДМИНИСТРАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ НА ОСНОВЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

В статье рассмотрены теоретические и прикладные вопросы разработки сбалансированной системы показателей оценки эффективности деятельности администрации муниципального образования с моноотраслевой структурой производства. Представлены предложения по применению разработанных показателей в управлении социально-экономическим развитием Таштагольского района Кемеровской области.

Одним из инструментов, позволяющих приблизиться к решению проблем управления в муниципальных образованиях с моноотраслевой структурой производства, может быть сбалансированная система показателей (ССП), которая разработана на основе выводов исследования, проведенного в 1990 году профессорами Гарвардской школы экономики Д. Нортон и Р. Капланом. Основным принципом ССП заключается в том, что управлять можно только тем, что возможно измерить [1]. Авторы ССП предложили четыре составляющих оценки эффективности деятельности организации: «Финансы», «Клиенты», «Внутренние процессы», «Обучение и развитие».

Поскольку основным субъектом и объектом муниципального управления является население, физическим, интеллектуальным и материальным потенциалом которого определяются потребности и возможности местного самоуправления, постольку миссия администрации муниципального образования может формулироваться как «повышение качества жизни населения». При этом качество жизни населения в данном случае будет оцениваться через совокупность показателей составляющих ССП, где основная роль отводится составляющей «Клиенты».

К основополагающим ценностям (принципам) деятельности администрации муниципального образования, которыми она должна руководствоваться в процессе выполнения своей миссии, относятся:

- постоянное обновление знаний и их использование (инновация);
- работа муниципальных служащих в единой команде (в том числе командообразование);

- следование законам и этическим нормам при взаимодействии с населением, органами государственной власти, хозяйствующими субъектами (деловая и служебная этика);

- минимизация бюрократических проявлений в деятельности администрации;

- повышение оперативности реагирования администрации на внешние и внутренние процессы и явления и др.

Важным элементом ССП, основой для формирования стратегии и целей деятельности организации является видение, которое, исходя из миссии и ценностей, применительно к муниципальному образованию может быть сформулировано следующим образом: «Иметь четко организованный процесс своевременного и качественного выполнения всех функций органов местного самоуправления с минимальными затратами бюджетных средств в рамках регламента работы администрации муниципального образования в соответствии с динамикой потребностей населения».

Повышение качества жизни населения муниципального образования возможно через реализацию частных муниципальных политик (экономической, жилищной, градостроительной, социальной, экологической и др.) путем оказания муниципальных услуг в условиях ограниченности ресурсов для их осуществления. Этот комплекс действий местной администрации, помогающий наращивать человеческий потенциал, может быть сформулирован как стратегия: «Предоставление каждому жителю такого объема и набора услуг муниципалитета, который способствует удовлетворению его (жителя) потребностей».

Стратегия реализуется путем достижения целей, структурированных по составляющим ССП и представленных на рисунке 1.

При этом первые три цели первого уровня в равной степени относятся ко всем малым и средним муниципальным образованиям. Следующие три цели являются специфически для муниципальных образований с моноотраслевой структурой производства. Последняя цель отражает национальные и социокультурные особенности Таштагольского района Кемеровской области, на территории которого проживают шорцы, относимые к коренным малочисленным народам РФ.

В соответствии с системой целей предлагаются следующие показатели эффективности деятельности администрации муниципального образования:

- индекс развития человеческого потенциала, в том числе коренных малочисленных народов;
- доля поступлений от крупного и малого бизнеса в доходной части бюджета муниципального образования;
- доли отраслей хозяйства в общем объеме производства в муниципальном образовании;

– уровень безработицы, доля занятых по отраслям экономики и предприятиям крупного и малого бизнеса.

Данные показатели, аналогично целям, детализируются по составляющим.

В отличие от первых двух составляющих («Финансы» и «Клиенты»), где показатели в той или иной мере в настоящее время рассчитываются если не самой администрацией муниципального образования, то территориальными подразделениями органов государственной власти, показатели по составляющим «Внутренние процессы» и «Обучение и развитие» разработаны впервые.

Использование ССП предлагается для анализа и определения направлений повышения качества деятельности администрации муниципального образования. Так как ССП предполагает равноценное и равноправное влияние своих составляющих на общую стратегию развития объекта, то численные значения показателей эффективности работы администрации (К), характеризующие каж-

<b>ЦЕЛИ</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Удержание существующего бизнеса на территории муниципального образования [2].</li> <li>2. Привлечение внешних инвестиций.</li> <li>3. Поощрение создания новых хозяйствующих субъектов [2].</li> <li>4. Совершенствование муниципальной инфраструктуры.</li> <li>5. Реструктуризация экономики муниципального образования с моноотраслевой структурой производства.</li> <li>6. Решение проблем занятости и безработицы населения.</li> <li>7. Защита интересов коренных малочисленных народов.</li> </ol>			
<b>Финансы</b>	<b>Клиенты</b>	<b>Внутренние процессы</b>	<b>Обучение и развитие</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Увеличение собственной налоговой базы муниципального образования.</li> <li>2. Привлечение инвестиций для решения муниципальных проблем.</li> <li>3. Рационализация бюджетных расходов.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Развитие социального партнерства администрации муниципального образования с внутренними и внешними хозяйствующими субъектами.</b></li> <li>2. Повышение уровня социально-экономической активности населения.</li> <li>3. Поддержка малого предпринимательства.</li> <li>4. Сохранение и развитие шорского этноса.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Повышение оперативности информационного взаимодействия органов местного самоуправления.</li> <li>2. Перераспределение и четкое закрепление функций за структурными подразделениями и полномочий за муниципальными служащими.</li> <li>3. Повышение эффективности деятельности муниципальных служащих.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Переподготовка, переобучение и повышение квалификации муниципальных служащих.</li> <li>2. Использование в повседневной деятельности последних достижений российской и зарубежной практики управления муниципальными образованиями.</li> <li>3. Формирование проблемно-ориентированных команд муниципальных служащих и стимулирование разработок и принятия решений командами.</li> </ol>

Рисунок 1. Распределение целей по составляющим ССП

дую из составляющих ССП, должны быть равны или стремиться к равенству. Сформулированное требование можно записать в виде следующего выражения:

$$K_{ВП} \cong K_{Ф} \cong K_{К} \cong K_{ОР}, \quad (1)$$

где  $K_{ВП}$  – показатель эффективности деятельности администрации по составляющей «Внутренние процессы»;

$K_{Ф}$  – показатель эффективности деятельности администрации по составляющей «Финансы»;

$K_{К}$  – показатель эффективности деятельности администрации по составляющей «Клиенты»;

$K_{ОР}$  – показатель эффективности деятельности администрации по составляющей «Обучение и развитие».

Для того чтобы численно определить величины  $K$  для каждой составляющей ССП из существующих индикаторов, характеризующих состояние экономики и социальной сферы муниципального образования, а также из дополнительно предложенных в данной работе, выбирается необходимое количество показателей (см. таблицу, столбец 2). Для каждого показателя возможно некоторое число качественных значений (см. таблицу, столбец 3), которые характеризуются количественными значениями, измеряемыми в процентах ( $X_{i,j}$ , где  $i$  – номер показателя в составляющей ССП;  $j$  – количественное значение возможного варианта значения показателя) (см. таблицу, столбец 4). Для упрощения расчета принимаем, что каждый показатель может иметь три вари-

анта значения: «отлично» (или 3 балла), «удовлетворительно» (или 2 балла), «неудовлетворительно» (или 1 балл) (см. таблицу, столбец 5).

Величину показателя эффективности работы администрации по составляющей ССП предлагается определять по формуле

$$K = \frac{\sum_{i=1}^I 3 \cdot x_{i,1} + 2 \cdot x_{i,2} + 1 \cdot x_{i,3}}{i \cdot 100}, \quad (2)$$

где  $I$  – максимальное число показателей в составляющей ССП;

$x_{i,1}$  – доля значений «отлично» по  $i$ -му показателю в составляющей ССП;

$x_{i,2}$  – доля значений «удовлетворительно» по  $i$ -му показателю в составляющей ССП;

$x_{i,3}$  – доля значений «неудовлетворительно» по  $i$ -му показателю в составляющей ССП.

Для примера приведем расчет  $K$  по составляющей «Обучение и развитие» для администрации Таштагольского района Кемеровской области, являющегося муниципальным образованием с моноотраслевой структурой производства.

Для расчетов по данной составляющей ССП использовались результаты анкетирования жителей Таштагольского района, проведенного автором в декабре 2005 года с целью выявления общественного мнения о работе администрации и перспективах развития малого предпринимательства на данной территории. Исходные данные представлены в таблице.

Таблица. Исходные данные для расчета итогового коэффициента по составляющей ССП «Обучение и развитие»

Составляющая ССП	Показатель (вопрос анкеты)	Качественное значение показателя (ответ на вопрос анкеты)	Количественное значение показателя (%)	Балл
Обучение и развитие	Уровень образования муниципальных служащих Таштагольского района	имеют ученую степень	2	3
		высшее образование	62,7	3
		среднее профессиональное	35,3	2
		среднее общее и ниже	0	1
	Направленность образования муниципальных служащих Таштагольского района	Профильное (по специальности «Государственное и муниципальное управление»)	0	3
		другое профильное	4	2
	непрофильное	96	1	

Согласно расчетам по формуле (2) показатель эффективности деятельности администрации Таштагольского района по составляющей ССП «Обучение и развитие» равен 1,84, что соответствует оценке, близкой к «удовлетворительно».

Использование рассмотренной методики расчета показателей эффективности деятельности администрации муниципального образования не исключает возможности дополнительного включения ряда показателей в предлагаемый их перечень.

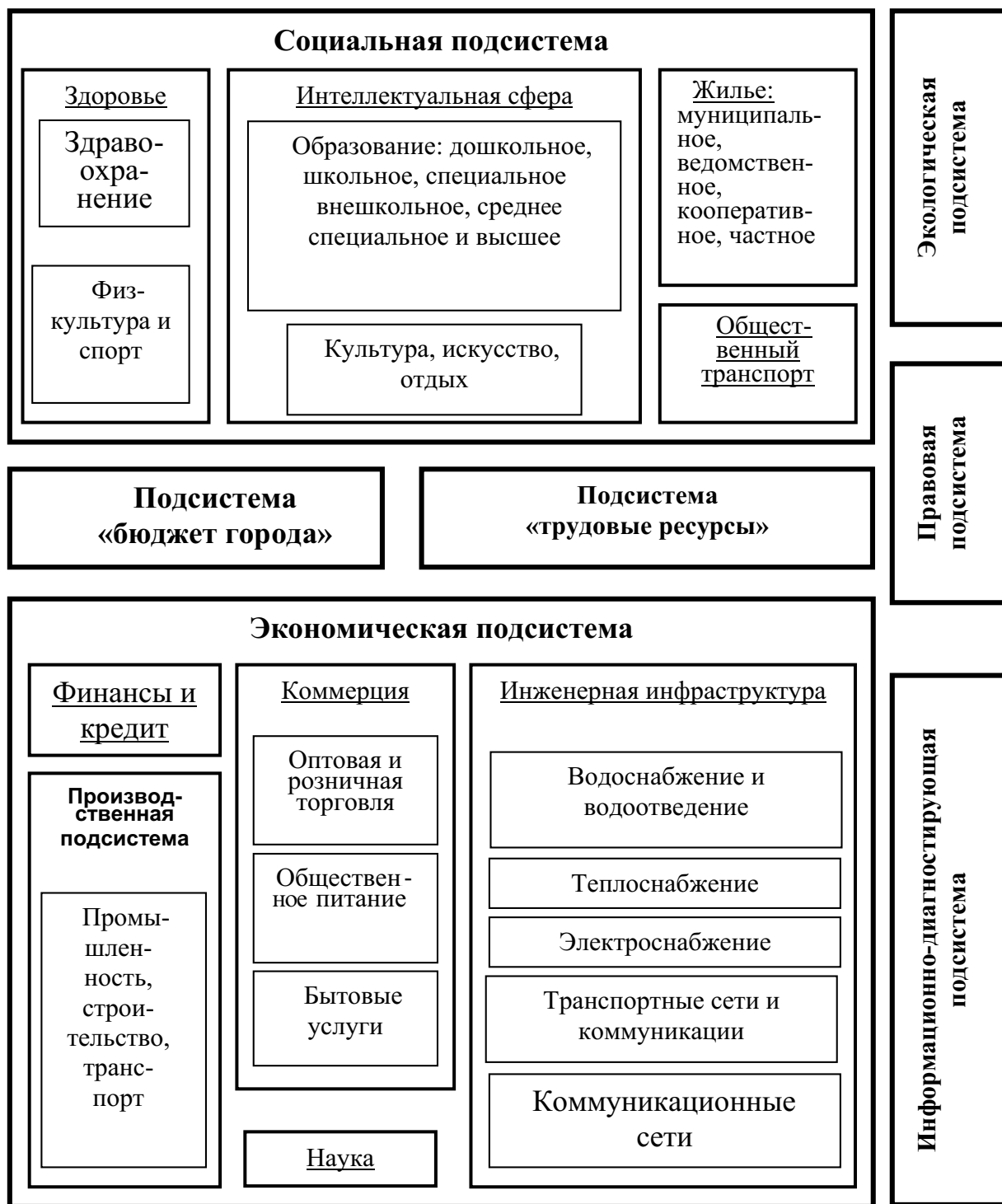


Рисунок 2. Функциональное строение социально-экономической системы муниципального образования

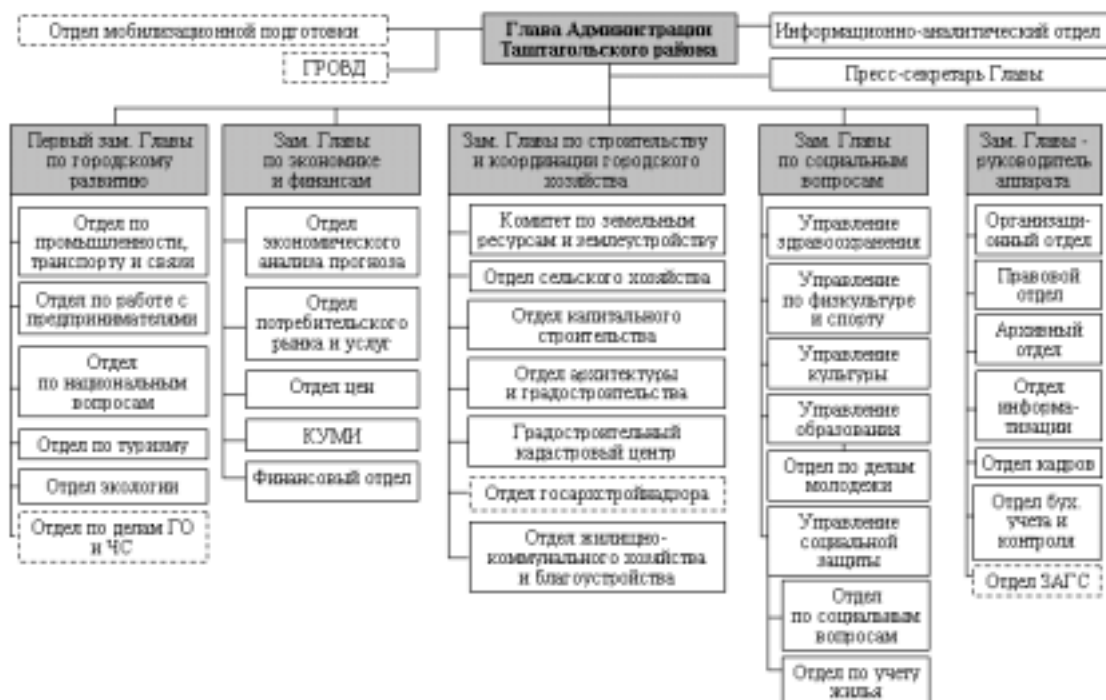


Рисунок 3. Проект организационной структуры управления администрации Таштагольского района

Так как система показателей должна быть сбалансированной, то, согласно формуле (1), итоговые коэффициенты по каждой составляющей ССП должны быть равнозначны по величине. Следовательно, если один из коэффициентов значительно меньше остальных, необходимо осуществлять работу с соответствующей составляющей, направленную на повышение качества всей системы управления муниципальным образованием. В этой связи методика позволяет выявить не только приоритетные направления (стратегии) совершенствования системы управления социально-экономическим развитием муниципального образования, выраженные в составляющих ССП, но и конкретные показатели, оказывающие наибольшее негативное влияние на ситуацию.

Другим преимуществом предлагаемой методики является повышение степени объективности оценок эффективности управления муниципальным образованием, количественное их выражение.

Вместе с тем применение ССП в практике управления муниципальным образованием формирует ряд требований к структуре исполнительно-распорядительного органа

местного самоуправления – администрации муниципального образования, наиболее значимые из которых следующие:

- обеспечение соответствия организационной структуры управления администрации функциональному строению социально-экономической системы муниципального образования с учетом местных особенностей (рис. 2) [3, с. 6];

- обеспечение группировки структурных подразделений администрации в соответствии с составляющими сбалансированной системы показателей.

В связи с этим предлагается организационная структура управления администрации Таштагольского района, представленная на рис. 3. Рассмотрим наиболее существенные ее особенности.

В проектной структуре администрации Таштагольского района заместитель главы по экономике и финансам курирует вопросы, функционально соответствующие подсистеме «Бюджет города» и финансовой и коммерческой составляющим «Экономической подсистемы» социально-экономической системы (СЭС) муниципального образования, а в классификации ССП – составляющей «Финансы».

Информационно-аналитический отдел функционально соответствует «Информационно-диагностирующей подсистеме СЭС муниципального образования», а подразделения аппарата управления – правовой. Оба блока соответствуют составляющей ССП «Внутренние процессы».

Совокупность направлений, видов деятельности и функций, оцениваемых показателями составляющей ССП «Обучение и развитие», в проектной структуре администрации курируют непосредственно глава муниципального образования и его заместители, а также отдел кадров и информационно-аналитический отдел.

Предложенная организационная структура соответствует функциональному строению социально-экономической системы муниципального образования, а ее элементы группируются по составляющим сбалансированной системы показателей.

Таким образом, предлагаемая методика позволяет дать количественную оценку эффективности деятельности администрации муниципального образования, а также определить основные направления совершенствования ее деятельности в соответствии с целями и задачами социально-экономического развития территории.

---

**Список использованной литературы:**

1. Нивен Пол Р. Сбалансированная система показателей – шаг за шагом: Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов: / Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. – 328 с.
2. Жихаревич Б., Жунда Н., Русецкая О. Экономическая политика местных властей в реформируемой России // Вопросы экономики. – 2007. – №7. – С. 94-107.
3. Структура управления социально-экономическим развитием промышленного города / С.Ф. Щербаков, В.А. Шабашев, В.Г. Чуркин, А.Ю. Нестеров. – Кемерово: Кузбассвузиздат, 2003. – 123 с.

**Статья поступила в редакцию 07.08.06**