

1. *Дзагоева М.Р.* Налоговая политика под углом зрения новой институциональной теории // Вестник Ставропольского государственного университета. –2004. – № 36. – С. 20.

УДК 621.31

**Е.В. Корохова, О.В. Граецкая, Н.С. Пономарева**

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МОНИТОРИНГ НЕКОММЕРЧЕСКИМИ  
ОРГАНИЗАЦИЯМИ В ИНФОРМАЦИОННОЙ СРЕДЕ  
«ИНТАЛЕВ-НАВИГАТОР»**

В настоящее время система сбалансированных показателей (ССП), как способ перехода от стратегии к оперативной деятельности, применяется как в коммерческих, так и в некоммерческих и государственных структурах. Она позволяет использовать для принятия решений как традиционные финансовые показатели, такие как окупаемость вложений и период окупаемости, так и другие данные, отражающие удовлетворенность клиентов, внутренние бизнес-процессы и способность компании развиваться и расти. При этом все показатели могут иметь как числовое, так и нечисловое выражение, что особенно важно при оценке качества деятельности таких некоммерческих организаций как учебные заведения, органы муниципального самоуправления и др.

Разработка ССП предполагает проведение следующих этапов: анализ среды (проводится известным методом SWOT), разработка стратегической карты организации, разработка стратегических карт подразделений и личных карт сотрудников. Система сбалансированных показателей переводит миссию и общую стратегию организации в систему четко поставленных целей и задач, а также показателей, определяющих степень достижения данных установок, сгруппированных в четыре основные проекции: «Финансы», «Клиенты», «Внутренние процессы» и «Инфраструктура/сотрудники», которые располагаются в определенном иерархическом порядке.

Использование «классического» подхода к построению ССП для некоммерческих организаций не позволяет адекватно описать внутренние процессы и внешние связи организаций, главной целью функционирования которых не является получение прибыли. Поэтому актуальной является задача адаптации ССП для решения задачи стратегического управления и оперативного мониторинга некоммерческих организаций.

**1. Управление вузом.**

Применение ССП для мониторинга и управления вузом позволяет одновременно:

- связать стратегические цели с оперативными действиями, позволяющими реализовать намеченную стратегию;
- учесть не только финансовые, но и нефинансовые показатели, что позволяет отслеживать, контролировать, оценивать и управлять основной деятельностью университетов - обучением;
- мониторинг, охватывающий все процессы позволяет своевременно реагировать на соответствующие изменения посредством различия показателей, которые измеряют достигнутые результаты, и показателей, которые отображают процессы по достижению этих результатов.

Для управления такой некоммерческой организацией как ВУЗ, необходимо проанализировать предлагаемые в классическом методе перспективы, с целью обоснования необходимости каждой из предлагаемых перспектив, а также расши-

рения дополнительными (неклассическими) перспективами в связи со спецификой определенных бизнес-процессов и деятельности организации в целом. Определенные руководством ВУЗа цели и приоритетные направления развития необходимо соотнести с выбранными перспективами.

Следующий этап формирования ССП управления вузом – определение ключевых показателей деятельности для всех уровней иерархии структуры организации. Для единиц организационной структуры, различающихся особенностями функционирования необходимо адаптировать показатели деятельности. Конечный результат – создания карт показателей деятельности, которые заполняют все сотрудники вуза. Для каждого показателя определяется целевое значение, соответствующее стратегическим планам организации, а также периодичность заполнения (обновления). Каждый сотрудник должен знать целевые значения собственных показателей, а также их место в агрегирующей структуре. Это также является одним из преимуществ ССП.

Необходима разработка мероприятий, способствующих достижению целевых значений. На этапе внедрения ССП в оперативную деятельность происходит:

- разработка и реализация плана мероприятий по внедрению ССП;
- обучение принципам работы с ССП;
- регламентация контроля за реализацией мероприятий;
- мониторинг показателей;
- стыковка ССП с существующими системами учета и управления организацией.

## **2. Управление органом муниципального самоуправления.**

Разработка стратегии администрации города Н проводилась с использованием программной среды «Инталев-навигатор», поддерживающей все этапы построения ССП.

На первом этапе разработаны модели процессов и проведен анализ деятельности администрации города Н, который выявил следующие недостатки:

- выполнение почти всех функций по связям с общественностью осуществляется сотрудниками одного отдела – информационно-аналитического;
- разнородные функции зачастую выполняются одним и тем же сотрудником или одной и той же группой сотрудников, что приводит к дублированию обязанностей, снижает и эффективность их работы;
- не всегда согласованы действия отдельных сотрудников по выполнению совместной задачи;
- личное участие начальника подразделения во всех процессах (низкий уровень делегирования полномочий во всей администрации), что не только «отвлекает» руководителя от выполнения непосредственных обязанностей, но и снижает уровень мотивации в коллективе;
- рядовые сотрудники в недостаточной степени осведомлены о стратегических целях администрации и перспективных планах развития города и региона и своей роли в реализации этих планов, что снижает возможность эффективной реализации стратегии;
- отсутствуют процессы, направленные на постоянное улучшение деятельности муниципалитета, что противоречит требованиям стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2000 «Система менеджмента качества. Требования»;
- требования идентификации и прослеживаемости выполняются неполностью, а именно в существующей системе документооборота сложно отслеживать перемещения и версию документации.

Для разработки стратегической карты администрации г. Н (рис. 1) был определен список перспектив (точек зрения), по которым были сгруппированы стратегические цели (рис. 2). Используются четыре перспективы: клиенты (вышестоящие органы и жители), внутренние процессы деятельности администрации, сотрудники, инфраструктура и бюджет. На стратегическую карту наносятся все перспективы, а затем цели и показатели с указанием связей между ними. Ключевые цели на карте представлены в форме окружностей: большие окружности – ключевые цели (основные), а малые окружности – цели декомпозиции (вспомогательные); показатели изображены в виде прямоугольников. Цели на карту наносятся в зависимости от принадлежности к той или иной перспективе. Стрелками показаны способы реализации цели. Так, например, для достижения цели «Улучшение экологической обстановки» используются вспомогательные цели: проведение мероприятий по охране окружающей среды, озеленение территории города, мониторинг промышленных выбросов, проведение мероприятий информационно-образовательной работы, отношение жителей к изменениям, оценка деятельности администрации, информированность в работе администрации, осязаемые деятельности администрации в СМЭ. По аналогии в стратегическую карту наносятся и все остальные цели и показатели, представленные на рис. 1.

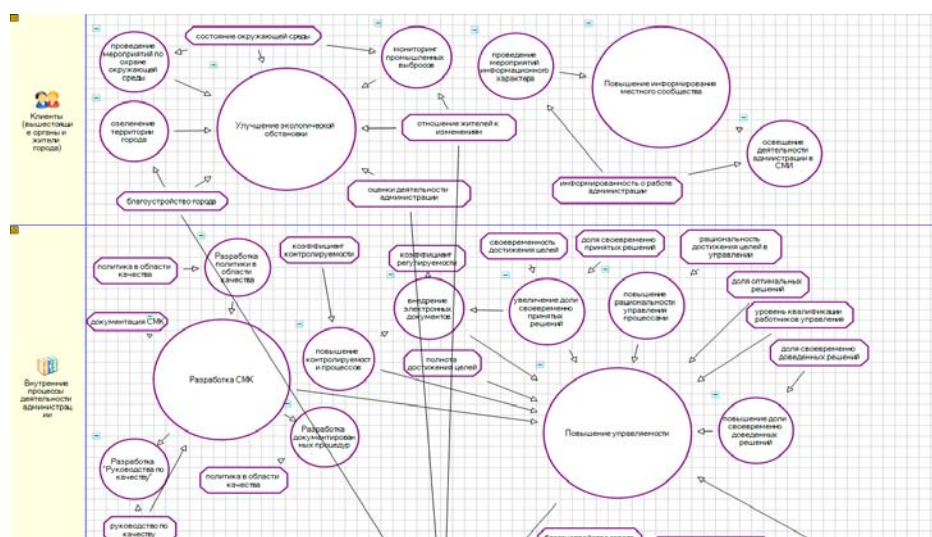


Рис. 1. Стратегическая карта администрации г. Н

Так как стратегическая карта администрации содержит в себе все элементы, относящиеся к реализации стратегии, несложно произвести ее декомпозицию и получить стратегическую карту информационно-аналитического отдела, представленную на рис. 2.

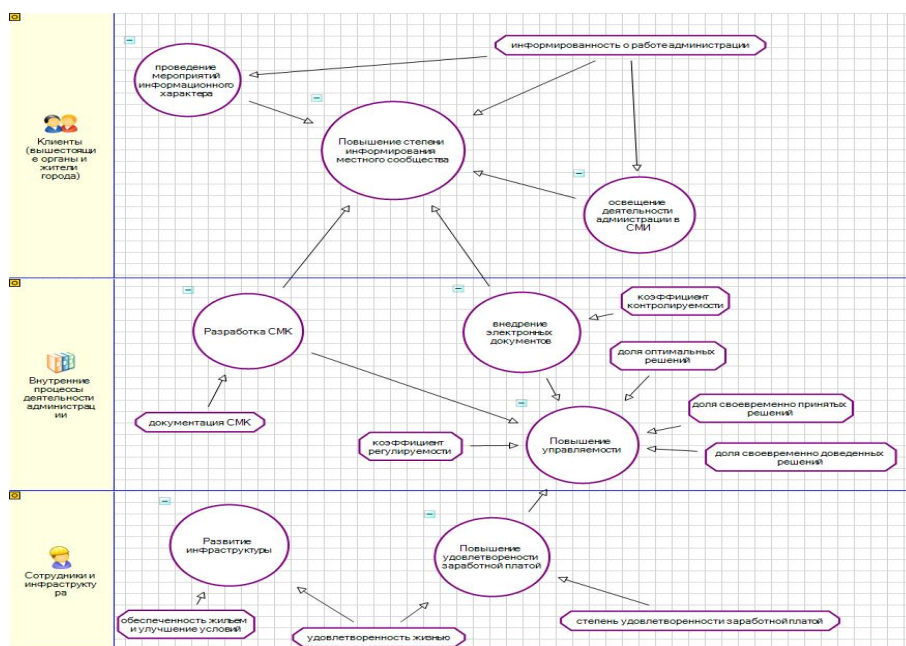


Рис. 2. Стратегическая карта информационно-аналитического отдела

Далее для каждого показателя (числового или нечислового) настраиваются границы допустимых значений (нижняя критическая, нижняя некритическая, верхняя некритическая, верхняя критическая) для каждого периода измерения в соответствии со стратегическим планом достижения целевых значений показателей. Кроме того, для каждого показателя в каждый период определяется его «идеальное» значение – значение успеха. Затем, внося каждый отчетный период фактически достигнутые значения показателей, можно оценить достижимость стратегической цели по отдельному показателю в конкретный период. Так, внося данные о разработке СМК администрации г. Н, а именно «Руководства по качеству» (значения измеряются в процентах выполненной работы), один раз в месяц за период с апреля по июнь построен график, показывающий реальное положение дел (рис. 3).

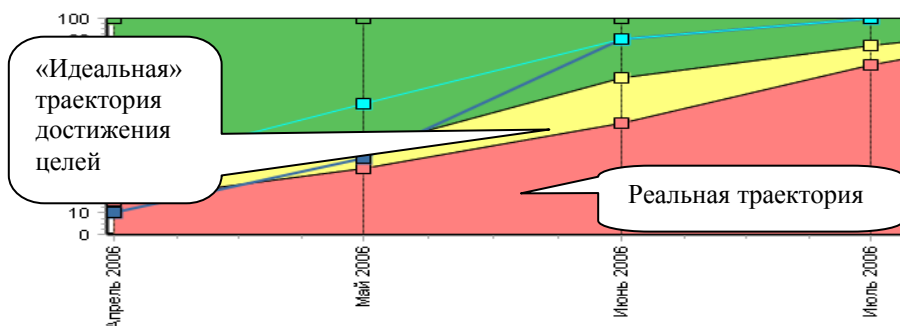


Рис. 3. Оперативный мониторинг показателей

В апреле показатель находится в красной зоне графика – это зона критического уровня значения, то есть была разработана меньшая, чем было запланирова-

но, часть этого документа. Следовательно, в этот период по указанному показателю было существенное отставание от плана, и руководством приняты меры по активизации работ в направлении разработки данного документа. В мае показатель достиг «желтой полосы», что означает некритичное отклонение значения, а в июне – «зеленой полосы» на графике – некритичное повышение, поскольку разработка находится на стадии завершения и только лишь на этой стадии процесс разработки достиг идеального положения.

Подобным образом проводится мониторинг достижения стратегических целей для остальных показателей в отдельности и всей стратегии в целом. Это позволяет вовремя вырабатывать управляющие воздействия и обеспечить достижение стратегических целей в срок с наименьшими затратами.

Таким образом, адаптация «классической» схемы разработки ССП для некоммерческих организаций состоит в выборе перспектив, отражающих направленность деятельности конкретной организации, а также показателей, наиболее полно характеризующих результаты ее функционирования.

#### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Мальцева Г.И., Луговой Р.А., Солдатова Ю.А. Применение системы сбалансированных показателей в процессе стратегического планирования вуза (на примере Владивостокского государственного университета экономики и сервиса) Университетское управление. 2004. – № 5 - 6(33). – С. 96 - 103.
2. Князев Е.А. Об университетах и их стратегиях. Стратегическое управление университетом. 2005. – С. 9-17.
3. Оливье Н.Г., Жан Р., Ветер М. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 304 с.

УДК 65.012.2

**О.В. Граецкая, Т.А. Островская, Т.И. Рыжай**

#### **УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ НА ОСНОВЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ МОДЕЛЕЙ ОЦЕНКИ БИЗНЕСА**

В последнее время актуальность оценки бизнеса постоянно возрастает. Оценка бизнеса необходима не только для проведения сделок купли-продажи или расчета его залоговой стоимости, но и для определения эффективности принятия управленческих решений, основным критерием выбора которых является увеличение стоимости компании.

Стоимость бизнеса – это объективный показатель результатов его функционирования, а оценка стоимости бизнеса – это, по сути, финансовый, организационный и технологический анализ текущей деятельности и перспектив оцениваемого предприятия [1, 2].

Определение рыночной стоимости предприятия способствует его подготовке к борьбе за выживание на конкурентном рынке, дает реалистичное представление о потенциальных возможностях предприятия. Процесс оценки бизнеса предприятий служит основанием для выработки ее стратегии. Он выявляет альтернативные подходы и определяет, какой из них обеспечит компании максимальную эффективность, а следовательно, и более высокую рыночную цену.

Процесс оценки бизнеса представлен на рис. 1 и состоит из следующих этапов: формулирование задания на оценку, сбор и анализ информации, применение подходов и методов оценки для анализируемого объекта, согласование результа-