

## О ФОРМИРОВАНИИ ФИНАНСОВЫХ СТРАТЕГИЙ МУНИЦИПАЛЬНОГО ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

*Смоляго Сергей Викторович*  
*аспирант КузГТУ, г. Кемерово*  
*E-mail: [smolago@mail.ru](mailto:smolago@mail.ru)*

Формирование финансовых стратегий муниципальных образований относится к наиболее сложным, наименее разработанным разделам теории муниципального финансового менеджмента. Разработка оптимальных финансовых стратегий является не только необходимым, но и часто единственным фактором успеха в реализации муниципальных функций. В настоящее время выбор необходимой стратегии во многом определяет успех развития муниципальных образований. Однако разработать эффективную стратегию – этого недостаточно, так как от построения логических конструкций до их реализации, как правило, проходит достаточно много времени, для этого также требуется много сил и ресурсов.

По результатам исследований около 2/3 всех неудач стратегического развития связаны не с неудовлетворительной стратегией, а с неэффективной ее реализацией. План стратегических преобразований должен быть не только осуществлен, но и сделано это должно быть наиболее эффективно, то есть в срок и с оптимальным соотношением результатов и затрат. Кроме того, стратегия в ходе реализации должна проверяться, корректироваться в соответствии с изменяющимися внешними и внутренними условиями. А предпочтение необходимо отдавать таким инструментам реализации муниципальных стратегий, которые позволяют управлять всеми ключевыми сферами жизнедеятельности муниципальных образований, не позволяя отклоняться от основного направления развития, концентрировать усилия на достижении неясных целей, решении второстепенных задач. Механизм

реализации должен обеспечивать эффективность муниципального менеджмента, а поэтому неизбежно должен основываться на показателях, детализирующих стратегию, так как невозможно эффективно управлять тем, что невозможно измерить и количественно оценить.

Исходя из наиболее часто используемых критериев эффективности муниципального менеджмента, таких как: социальная эффективность, эффективность организации и функционирования муниципального управления, эффективность деятельности конкретных органов и должностных лиц, можно прийти к выводам о том, что такой инструмент реализации стратегии должен обеспечивать: а) эффективную реализацию стратегии, направленную на повышение уровня и качества жизни населения; б) рациональное распределение муниципальных ресурсов; в) эффективный контроль деятельности структурных подразделений, муниципальных служащих; г) системную мотивацию результатов. Эффективный механизм реализации муниципальных стратегий должен наиболее полно раскрывать их содержание, основываться на показателях, имеющих заданные приоритеты расходования ресурсов, определенную иерархию целей, задач, встроенный механизм автоматического контроля, саморегулирования, обоснованную систему стимулирования. Таким механизмом, как правило, является Сбалансированная Система Показателей (англ. BSI).

Действительно, полная и всесторонне детерминированная муниципальная стратегия, иерархичность показателей подразумевают сбалансированность показателей. BSI предполагает эффективный механизм оценки успешности реализации стратегии, оценки вклада всех его участников, что позволяет создать «прозрачную» систему мотивации. Уже почти пятнадцать лет BSI успешно используется в коммерческом секторе, успела доказать свою

эффективность в крупнейших корпорациях мира. Однако применение в сфере муниципального менеджмента пока еще не стало массовым явлением.

Однако использование сбалансированных показателей в управлении стратегическим развитием в ряде муниципальных образований США, Швеции, Бельгии, других государствах Европейского Союза дало значительный положительный эффект. С накоплением опыта процесс внедрения BSI в некоммерческих организациях набирает обороты и в скором времени может стать таким же распространенным, как и в коммерческом секторе. Переход к сбалансированным показателям стратегического развития муниципальных образований осложняется их особенностями как социально-экономических систем, в которых имеет место сложное сочетание интересов общества, власти и бизнеса с некоммерческим характером целей и отличным от корпоративного механизма принятия решений. Все это делает невозможным простое перенесение эталонной модели BSI в сферу муниципального управления. В тоже время, механизм формирования системы сбалансированных показателей для муниципальных образований полностью еще не отработан.

Это во многом связано с коммерческой непривлекательностью для консультантов данной области применения BSI по сравнению с корпоративным сектором, неприменимостью стандартных методов и решений, а также с наличием значительного числа проблем при переходе к муниципальному управлению на основе сбалансированных показателей. Следует отметить, что наряду с общими для всех муниципальных образований проблемами, реализация каждого конкретного проекта внедрения BSI связана со своими особенностями. Кроме того, невозможно предусмотреть все нюансы, так как каждое муниципальное образование обладает своей характерной индивидуальностью проблемной ситуации.

В этой связи основные проблемы перехода к сбалансированным показателям стратегического развития муниципальных образований необходимо разделить на три группы: 1) проблемы неготовности муниципального образования к внедрению сбалансированных показателей стратегического развития; 2) проблемы качества системы; 3) проблемы, связанные с человеческим фактором.

В первую группу следует отнести проблемы, связанные с наличием качественной стратегии. Управление стратегией следует воспринимать не как статичный процесс внедрения однажды разработанных планов, а как динамичный процесс управления преобразованиями. Проблемы качества системы показателей связаны с наличием связей внутри системы, интеграцией BSI в общую систему управления, качеством и сбалансированностью показателей. Необходимо постоянно помнить, что BSI выделяет только самые существенные сферы деятельности организации, важнейшие цели и ключевые показатели. Следует отсекаать все второстепенное, сокращая количество целей и показателей до необходимого и достаточного минимума, во избежание распыления усилий и ресурсов, на не актуальные для муниципального образования задачи. Количество показателей должно быть ограниченным также по соображениям возможности их выполнения и обеспечения качества мониторинга. Кроме того, показатели должны стимулировать муниципальных служащих на осуществление необходимых действий. Наконец, при внедрении управления на основе сбалансированных показателей необходимо разработать стройную систему стратегических инициатив, определив влияние каждой из них на тот или иной показатель.

В процессе внедрения, прежде всего, необходимо возложить ответственность за реализацию проекта на менеджеров среднего звена. Как отмечается, проблема отсутствия поддержки со стороны руководителей

является наиболее сложной в процессе внедрения системы [2, с. 128]. В случае отсутствия поддержки на верхних уровнях муниципального менеджмента долгосрочный проект, существенным образом перестраивающий систему управления, затрагивающий всех муниципальных служащих, требующий значительных усилий и ресурсов, обычно не может быть полностью реализован. Как показывает практика, на стадии формирования отчетности или разработки перспективных целей ряд руководителей может фальсифицировать полученные результаты, искусственно занижать остроту исходного состояния, особенно по отношению к показателям, определяющим размеры материального вознаграждения.

К группе проблем, связанных с человеческим фактором при внедрении BSI следует отнести: 1) незрелость системы управления, неготовность руководителей к внедрению BSI; 2) ориентация на директивные методы управления, «чистое» администрирование; 3) неразвитость корпоративной культуры, неготовность муниципальных служащих к переходу на новые принципы деятельности; 4) отсутствие достаточного опыта, знаний и умений в стратегическом управлении, внедрения системы сбалансированных показателей; 5) нежелание рядовых работников включаться в работу за пределами своих должностных инструкций; 6) стремление переложить всю работу на консультантов; 7) доминирование одного или нескольких руководителей над группой разработки BSI; 8) фальсификация уровня достижения целевых значений; 9) нежелание действующей администрации осуществлять изменения из-за ощущения временности своей власти.

Для подавляющего большинства муниципальных образований использование данной системы означает кардинальный переворот во всех аспектах деятельности. Финансовые показатели не могут отразить состояние этих видов активности администрации муниципального образования.

Необходима комплексная система, охватывающая различные стороны деятельности и включающая как финансовые, так и нефинансовые показатели. Однако показатели не должны представлять хаотичный набор данных. Все они должны быть надлежащим образом систематизированы на интегральной основе – стратегии муниципального образования. Как отмечается [1, с. 305], направленность BSI на цели верхнего уровня через механизм причинно-следственных связей обеспечивает верный тактический ход в оптимизации деятельности муниципальных служащих.

Муниципальным образованиям приходится корректировать и детализировать стратегии, что с учетом сложных механизмов взаимодействия власти, бизнеса и сообщества является трудоемким, затратным процессом. Разработка BSI для муниципальных образований осложняется также отсутствием эталонной модели и большим разнообразием приоритетных целей. Как показывает практика, при использовании сбалансированных показателей существенным образом изменяется отношение муниципальных служащих к своим обязанностям, связанным с реализацией стратегических целей и задач, что подчеркивает необходимость их внедрения, использования для существенного повышения эффективности муниципального финансового менеджмента

#### **Список литературы:**

1. Гутман Г.В. Стратегия развития муниципалитета. – М.: ЮРКНИГА, 2003. – 256 с.
2. 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.