УДК 351.83:352.075.1(571.620-25)

Анисимов Илья Александрович – главный специалист администрации г. Хабаровска (г. Хабаровск). *Тел.: (4212) 41-99-84*

Il'ya Aleksandrovich Anisimov – chief specialist of the Khabarovsk Administration. *Ph.: (4212) 41-99-84*

I.A. Anisimov

От стратегии развития к оценке результатов труда каждого муниципального служащего на примере Городского округа «Город Хабаровск»

В статье предлагается внедрение модели сбалансированной системы показателей (далее – ССП). Применение ССП на муниципальном уровне позволяет трансформировать индикативные показатели Стратегического плана в показатели текущих планов каждого отдельно взятого муниципального служащего, а также обеспечить обратную связь, учитывая интересы хозяйственных субъектов в городе.

Ключевые слова: *стратегический план социально-экономического развития, показатели развития муниципального образования, сбалансированность системы показателей, показатели оценки эффективности деятельности муниципальных служащих.*

From the strategy of development to the evaluation of the results produced by the each municipal employee on the example of the urban district «Khabarovsk «City»

In this article we propose the implementation of a model of balanced scorecard (BSC). Applying the BSC at the municipal level gives an opportunity to transform the indicative indexes of Strategic Plan to the indexes of current plans for each individual municipal employee, as well as provide the feedback, considering also the interests of enterprises in the city.

Keywords: *strategic plan of social-economic development, municipal development, balanced system of indicators, indicators to assess the effectiveness of municipal employees.*

Стратегическое планирование имеет дело не с будущими решениями, а с будущим решений, принимаемых сегодня»

Питер Ф. Друкер

С принятием в 2006 г. Стратегического плана устойчивого развития города Хабаровска до 2020 г. генеральной целью было определено создание условий для стабильного повышения качества жизни населения города, а основные приоритеты социохозяйственного развития г. Хабаровска были сгруппированы по четырем направлениям.

В качестве приоритетов выделены: поддержка ключевых точек роста городской экономики и улучшение инвестиционного климата, реформа городских финансов и ЖКХ; развитие рынков земли и недвижимости.

Поскольку долгосрочное планирование определяется как период, простирающийся за пределы того времени, которое дает возможность точного предвидения отдельных научно-технологических процессов и процессов, происходящих в экономике, то первоначально утвержденный план служит лишь отправной точкой. Необходимы постоянный мониторинг и ревизия плана, чтобы они сохраняли свою актуальность и приносили максимальную пользу, чтобы можно было проверить, как идет выполнение намеченных планов, изменить их в зависимости от конкретной обстановки, то есть способность реализовать план значительно важнее, чем сам план.

Итоги реализации Стратегического плана показали значительные успехи в социально-экономическом развитии г. Хабаровска. Возросли экономический потенциал, уровень жизни населения, обеспечена стабильная социально-политическая обстановка, несмотря на последствия прошедшего кризиса 2008 г. Жизнь показала, что нами выбраны правильные направления развития. Но, вместе с тем, происходят существенные изменения в российской экономике: страной взят курс на модернизацию всех сфер жизнедеятельности, растут масштабы последовательно осуществляемых преобразований национального экономического пространства. Произошла смена тенденций в национальной экономике, Президентом и Правительством Российской Федерации обозначены важнейшие приоритеты социально-экономического развития России до 2020 г. Разработаны стратегические документы федерального и регионального уровней, где особое внимание направлено на освоение мощного потенциала Дальнего Востока РФ как региона, обеспечивающего геостратегические интересы и безопасность России на окраине страны. Это непосредственным образом касается и г. Хабаровска как административного центра Дальневосточного федерального округа и Хабаровского края.

Вышеперечисленные моменты обусловили необходимость актуализации действующего плана, переосмысления целей и задач, приоритетных направлений социально-экономического развития нашего города. В мае 2011 г. в администрации г.Хабаровска приступили к корректировке Стратегического плана, новая редакция которого принята Хабаровской городской думой в мае 2012 г. Основные направления социально-экономического развития города Хабаровска до 2020 г. были актуализированы с учетом целей и задач Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до

2020 г., Стратегии социального и экономического развития Хабаровского края на период до 2025 г. и Стратегии социально-экономического развития Дальнего Востока РФ и Байкальского региона на период до 2025 г. Учли мы и новые возможности для городского развития, которые необходимо использовать, определив новые приоритеты. Такие приоритеты, которые позволили бы нам совершить качественный скачок в формировании нового имиджа города, его привлекательности и в повышении конкурентоспособности.

Признавая справедливость констатации Президентом РФ Д.А. Медведевым в бюджетном Послании Федеральному собранию РФ «О бюджетной политике в 2011 – 2013 гг.» факта о том, что *«… стратегическое планирование остается слабо увязанным с бюджетным планированием»*, администрация г. Хабаровска постаралась выявить на основе корреляционного анализа и экспертных оценок взаимосвязи целей, задач и мероприятий подготовленной Бюджетной стратегии и Плана развития города до 2020 г.

Следует отметить, что данная задача стала последовательным шагом в осуществлении финансовой политики, проводимой администрацией города. Ранее Решением Хабаровской городской думы в 2006 г. была утверждена и в течение 2006 – 2008 гг. реализована Программа реформирования системы управления муниципальными финансами г. Хабаровска «Финансам – качественное управление», ставшая важной частью реализации общей стратегии социально-экономического развития города.

Реализация запланированных мероприятий Программы позволила решить ряд проблем в финансово-бюджетной сфере города и смежных отраслях муниципальной экономики. По результатам оценки, проведенной Министерством финансов Российской Федерации, г.Хабаровск вошел в число лучших муниципальных образований, отобранных для получения субсидий на реформирование региональных и муниципальных финансов.

Одним из базовых принципов актуализации плана стало сохранение миссии (рис. 1) и стратегической цели развития города Хабаровска, которые соответствуют главному целевому ориентиру долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации – «… устойчивому повышению благосостояния российских граждан» и преемственности концептуальных основ стратегического планирования и структуры плана.

Анализ конкурентных возможностей г. Хабаровска и особенностей его развития предопределил не только ориентиры развития города на долгосрочную перспективу, нашедшие свое отражение в стратегических направлениях и программах, но и позволил обосновать необходимость усиления отдельных направлений развития экономики и социальной сферы города, выявил новые стратегические возможности.

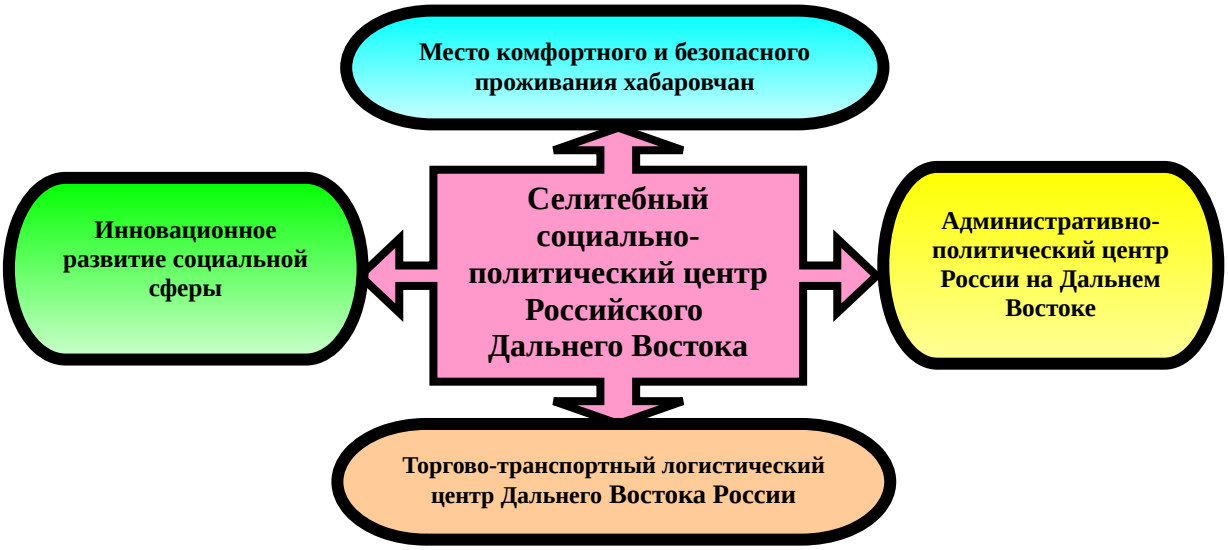


Рис. 1. Миссия г. Хабаровска до 2020 г.

В новой редакции плана актуализированы все стратегические направления, уточнены цели и основные задачи, мероприятия, а также ожидаемые результаты. Дерево целей Стратегического плана переструктуризировано в связи с необходимостью формирования комплексного стратегического подхода и аккумуляцией ресурсов в наиболее перспективных сферах социально-экономического развития города. Миссией г. Хабаровска, определенной Стратегическим планом, является формирование на его базе крупного селитебного социально-политического центра России на Дальнем Востоке РФ. Реализация этой миссии требует развития г. Хабаровска в следующих стратегических направлениях: создании условий для комфортного и безопасного проживания хабаровчан; обеспечении высокого уровня жизни; инновационном развитии социальной сферы; создании административно-политического центра России на Дальнем Востоке РФ; формировании регионального торгово-транспортного логистического центра.

Для построения системы стратегического управления Стратегический план структурирован по четырем приоритетным направлениям развития, разработан 21 социально-экономический проект, концептуально раскрывающий возможность их практической реализации путем решения поставленных 65 задач и намеченных к реализации 386 мероприятий (рис. 2).

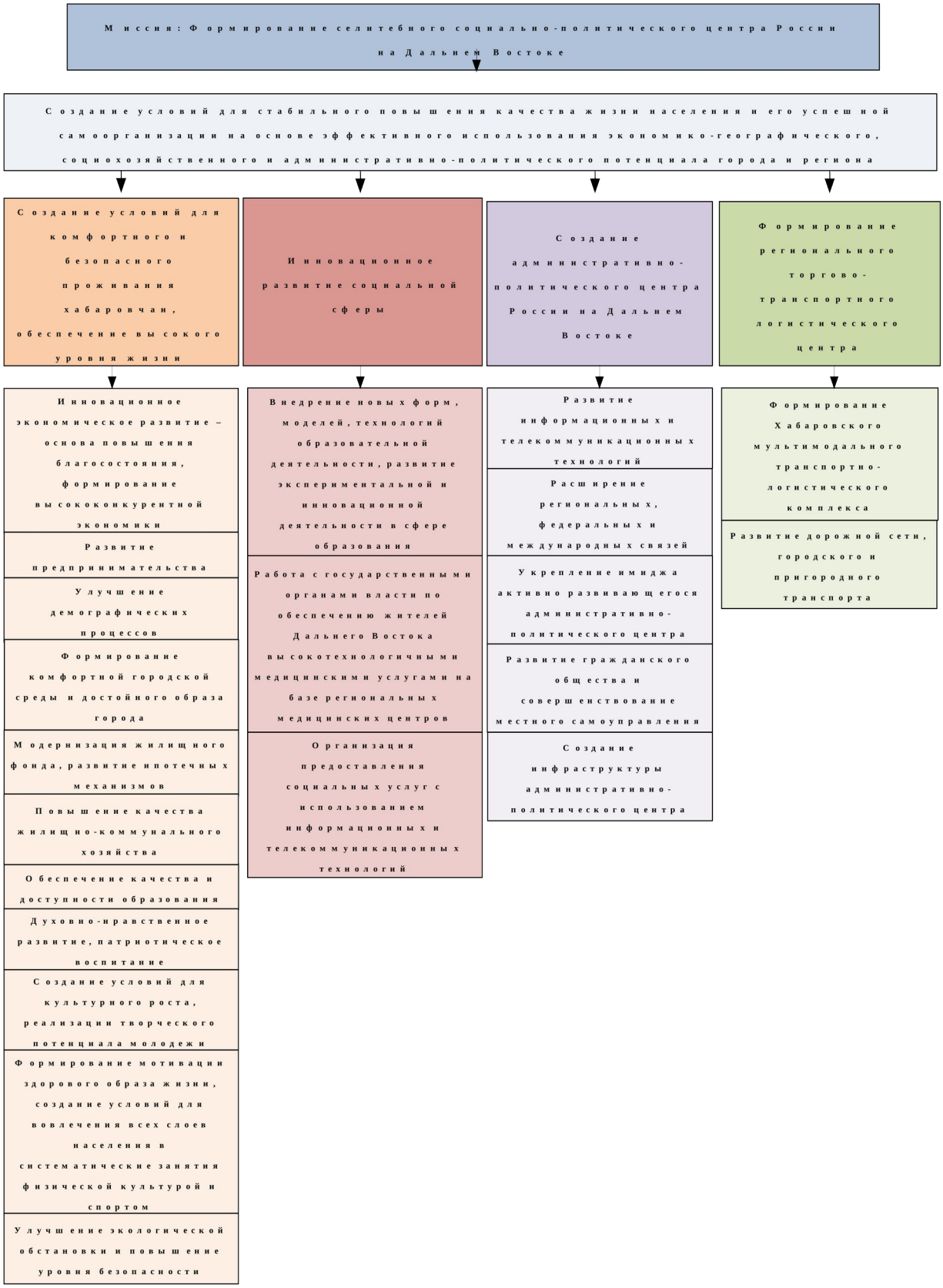


Рис. 2. Приоритеты социально-экономического развития г. Хабаровска до 2020 г.

Миссия является отправной точкой администрации города и должна быть распространена на все организационные уровни таким образом, чтобы действия каждого сотрудника соответствовали ей и поддерживали ее осуществление.

Стратегический план как монументальный документ, включающий в себя отраслевые стратегии и стратегию развития города, явно не может быть «настольной книгой» для муниципальных служащих. Отчетность по его реализации и материалы мониторинга также были объемными, в результате чего рядовые специалисты слабо представляли взаимосвязь своих усилий и достижение целей, которые ставились перед каждым структурным подразделением администрации города.

С изменением направления национальной политики от оценки *системной эффективности*, определяемой качеством организационной структуры и процессов управления, к оценке *операционной эффективности*, результатирующей деловые качества управленцев-менеджеров и указывающей на рациональность использования их потенциала, в администрации г. Хабаровска была поставлена задача модернизировать план таким образом, чтобы его реализация стала регулярной деятельностью всех структурных подразделений администрации г. Хабаровска, управляемой с помощью планирования, учета, контроля и анализа сбалансированных показателей, а также мотивации муниципальных служащих на их достижение.

Было принято решение внедрить ***сбалансированную систему показателей (далее – ССП),*** что позволило сориентировать и сосредоточить на выполнение стратегии не только муниципальных служащих высших и главных должностей (топ-менеджеров), но и ведущих, старших и младших должностей, а также весь персонал, информатизационные технологии и финансовые ресурсы. По аналогии с роудмаппингом, признанным в начале текущего столетия в высоко технологически развитых странах самым эффективным методом планирования, прогнозирования и управления, построение системы стратегического менеджмента на основе ССП позволит подробнейшим образом взаимоувязать и детализировать планы всех структурных подразделений города, внедрить итерационно-адаптивное управление в достижении стратегических целей и задач плана.

Основатели ССП Нортон и Каплан утверждали: *«Есть трудности со стратегией? Нанесите ее на карту!»*.

В результате применения современных управленческих технологий – **разработки стратегической карты** (далее – СК) **и системы сбалансированных показателей** (далее – ССП), – стратегия города была структурирована таким образом, чтобы каждый муниципальный служащий смог увидеть свое место в процессе реализации Стратегического плана. ***Каждый показатель ССП*** становится звеном в причинно-следственной

логической цепи, взаимоувязывающей желаемые цели, определенные стратегией, с теми факторами, которые приведут к их достижению.

Стратегическая карта описывает процесс трансформирования целей и задач в измеримые результаты. Стратегическая карта ССП – это общая архитектурная концепция описания стратегии, которая формируется на основе упорядочивания целей для выявления причинно-следственных связей между всеми стратегическими целями. Для внедрения ССП в г. Хабаровске первоначально был организован и проведен ряд обучающих семинаров для аппарата управления администрации города с привлечением преподавателей высших учебных заведений города, специализирующихся по данной тематике. Была создана экспертная группа из числа высококвалифицированных муниципальных служащих, возглавивших работу по внедрению ССП в практику администрации г. Хабаровска, обеспечивая консультирование. Сформирована нормативная правовая база, включающая в себя разработку положений о премировании муниципальных служащих и создание городской комиссии по премированию муниципальных служащих.

На **I этапе** утвержден перечень показателей для проведения оценки эффективности деятельности муниципальных служащих, замещающих высшие и главные должности муниципальной службы администрации г.Хабаровска. Показатели и задачи муниципального служащего формируются ежемесячно в виде матрицы показателей (табл. 1) и утверждаются за 5 дней до начала планового месяца. В матрицу заносятся ***ключевые показатели***, которые характеризуют результаты деятельности муниципального служащего в зависимости от поставленных целей, и ***СМАРТ-задачи***, установленные с учетом критериев конкретности, измеримости, достижимости, значимости, сроков исполнения. На этом этапе регламентируются минимальный ($Т_{ноль}$) и максимальный ($Т_{макс.}$) порог выполнения задания. При выполнении показателя ниже значения $Т_{ноль}$ задание считается невыполненным; при выполнении показателя выше $Т_{макс.}$ принимается значение $Т_{макс.}$

Помимо выполнения муниципальным служащим ключевых показателей и СМАРТ-задач, учитываются исполнительская дисциплина и оценка вышестоящего руководителя, которые дифференцированы в зависимости от утвержденных весовых коэффициентов. Путем несложных вычислений до 10 числа месяца, следующего за отчетным, производится расчет премии муниципального служащего с учетом фактического исполнения установленного задания и пропорционально отработанному времени, отражаемым в матрице (табл. 2).

Таблица 1

Матрица показателей (условный пример)

№ п/п	Цель/задача		Вес показателя	Ед. изм.	План	Факт	Выполнение %	Т ноль	Т макс.	Выполнение с учетом Т ноль, Тмакс.	Итого
1	Ключевые показатели	1	30%	млн. руб.	1500,0	1450,0	96,7	95%	100%	96,7%	29,01%
2	СМАРТ-задачи	1	30%	тыс. руб.	100	105	80%	80%	100%	80%	24,0%
		2		шт.	5	5					
		3		шт.	6	6					
		4		тыс. руб.	50	45					
		5		дата	30.05.12	30.05.12					
3	Исполнительская дисциплина		30%					100%	100%	30%	30,0%
4	Оценка Вышестоящего руководителя		10%							10%	10,0%
5	Итого по матрице		100%								93,01%
6	Премия с учетом фактического исполнения по матрице, кол-во окладов										1,86
7	Коэффициент фактически отработанного фонда рабочего времени, единиц										1
8	Премия к начис-лению, кол-во окладов										1,86

Матрица показателей, утвержденная вышестоящим руководителем, предоставляется в городскую комиссию, на основании решения которой издается распоряжение о премировании муниципального служащего.

На **II этапе** утвержден перечень показателей для проведения оценки эффективности деятельности муниципальных служащих, замещающих ведущие, старшие и младшие должности муниципальной службы администрации г. Хабаровска, и по аналогии с вышеописанной процедурой проводится оценка эффективности их деятельности. Для этого созданы 19 отраслевых комиссий.

Применение ССП на муниципальном уровне позволяет трансформировать индикативные показатели Стратегического плана в показатели текущих планов каждого отдельно взятого муниципального служащего, а также обеспечить обратную связь, учитывая интересы хозяйственных субъектов в городе. При этом, немаловажную роль играет

мотивация муниципальных служащих на качественный труд, удовлетворяя при этом не только личные материальные потребности, но и, что наиболее предпочтительнее, важнейшие потребности по сопричастности к достижению целей всей администрации города.

Таблица 2

Отчет о выполнении СМАРТ – задач
(условный пример)

№	СМАРТ-задачи	Вес показателя, %	Ед. изм.	План	Факт	Выполнение СМАРТ-задач
1	Выполнение плана платных услуг	20	тыс. руб.	100	105	выполнено – 20%
2	Выполнение мероприятий к Дню города	20	шт.	5	5	выполнено – 20%
3	Выполнение мероприятий ведомственной программы	20	шт.	6	6	выполнено – 20%
4	Выполнение задания по экономии бюджетных средств	20	тыс. руб.	50	45	**не выполнено – 0%**
5	Выполнение графика строительных работ	20	дата	30.05.12	30.05.12	выполнено – 20%
	Итого вес согласованных задач	100				
	Итого выполнение СМАРТ-задач:					**80%**

Проект по ССП не заканчивается на этапе внедрения. Чтобы система эффективно работала, необходимо регулярно отслеживать изменения в ней, от чего-то отказываться, что-то добавлять. Для этого мы будем адаптировать ССП к другим инструментам управления, применяемым в администрации города. Это позволит реализовать Стратегический план в полной мере, а значит, даст жителям нашего города работу и достойную заработную плату, будут созданы нормальные условия для рождения и воспитания детей, образовательных, культурных и досуговых возможностей, комфортные условия проживания, будет обеспечен достойный уровень жизни. Хабаровск закрепит славу города, в котором хочется жить и работать!