

МЕНТАЛЬНЫЕ МОДЕЛИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ КАРТ

Тулинова Д.В.

ФГБОУ ВПО «Владимирский филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Владимир, Россия (600017, г. Владимир, ул. Горького, 59-а), daria.viatka@gmail.com

Построение ментальных моделей, отражающих целевую ориентацию стратегического развития муниципального образования, обеспечивает одномоментное представление всего спектра и показателей развития муниципального образования, позволяющих оценить успешность достижения стратегических целей, целей стратегических карт и самих стратегических карт. В настоящей статье на конкретном примере показаны процедуры перехода от результатов анализа к построению стратегических карт и определению показателей в рамках каждой карты. Причем одна из карт представлена в подробном описании мероприятий направления развития муниципального образования. Из полученных таким способом показателей стратегических карт построена ментальная карта показателей стратегического развития муниципального образования, что позволяет увидеть основания для выделения групп (классов) показателей развития муниципального образования.

Ключевые слова: ментальные карты, стратегические карты, муниципальное образование, стратегия, показатели, цели, критерии, креативные методы, модели

MENTAL MODEL OF THE STRATEGIC MAP

Tulinova D.V.

Vladimir Branch of the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation, Vladimir, Russia (600017, Vladimir, Gorky Str., 59-a), daria.viatka@gmail.com

Building mental models reflect the target orientation of the strategic development of the municipality, provides a cross-sectional view of the entire spectrum of performance and development of the municipality, to assess the success of the strategic objectives and goals of the strategic maps and strategic maps themselves. In this paper, a concrete example shows the procedure of the transition from the analysis to the construction of the strategic map, and indicators under each card. And one of the cards shown in the detailed description of activities directions of development of the municipality. From the thus obtained parameters of strategic maps constructed mental scorecard strategic development of the municipality that allows you to see the reasons for selection of groups (classes) indicators of development of the municipality.

Keywords: mental maps, strategy maps, municipality, strategy, goals, criteria, creative methods, models

Ментальные модели [6] разработчиков стратегии развития муниципальных образований, представленные в виде схемы (так называемые, ментальные карты [1]), со времен популяризирующих их британского писателя Тони Бьюзенапока не получили широкого распространения в креативных техниках [5], направленных на решение нестандартных задач стратегического развития социально-экономических систем. К таким задачам следует отнести переход от сформулированных стратегических целей развития муниципального образования к конкретным показателям [2] и действиям по реализации стратегии, построенной на базе таких стратегических целей [4].

В плане развития идеи Р. Нортон и Д. Каплана о стратегических картах по реализации стратегии [5] представляет теоретический и практический интерес агрегирование двух моделей: стратегических карт и ментальных карт.

Сочетание двух названных выше моделей, как видится нам, обеспечивает корректный переход от целевой ориентации муниципального образования к детализации целей, обеспечивая при этом их функциональное наполнение.

В качестве примера рассмотрим попытку соединить результаты построения стратегических карт и ментальных карт, предпринятую при разработке стратегии развития муниципального образования «Юрьев-Польский район» Владимирской области.

Процедуры формирования стратегии позволяют не только сформулировать слоган стратегии развития муниципального образования, но и определить совокупность целей стратегического развития.

Полученные результаты, как правило, лежат в основе выбора экспертов стратегических карт, для которых затем формируются цели уже стратегических карт, а не самой стратегии (см. рис. 1). Выделено четыре направления развития. Для каждой цели определяются показатели, позволяющие отслеживать приближение к указанным целям по мере реализации стратегии. Для оценки же степени успешности достижения целей стратегических карт для каждого показателя определяется критерий оценки.

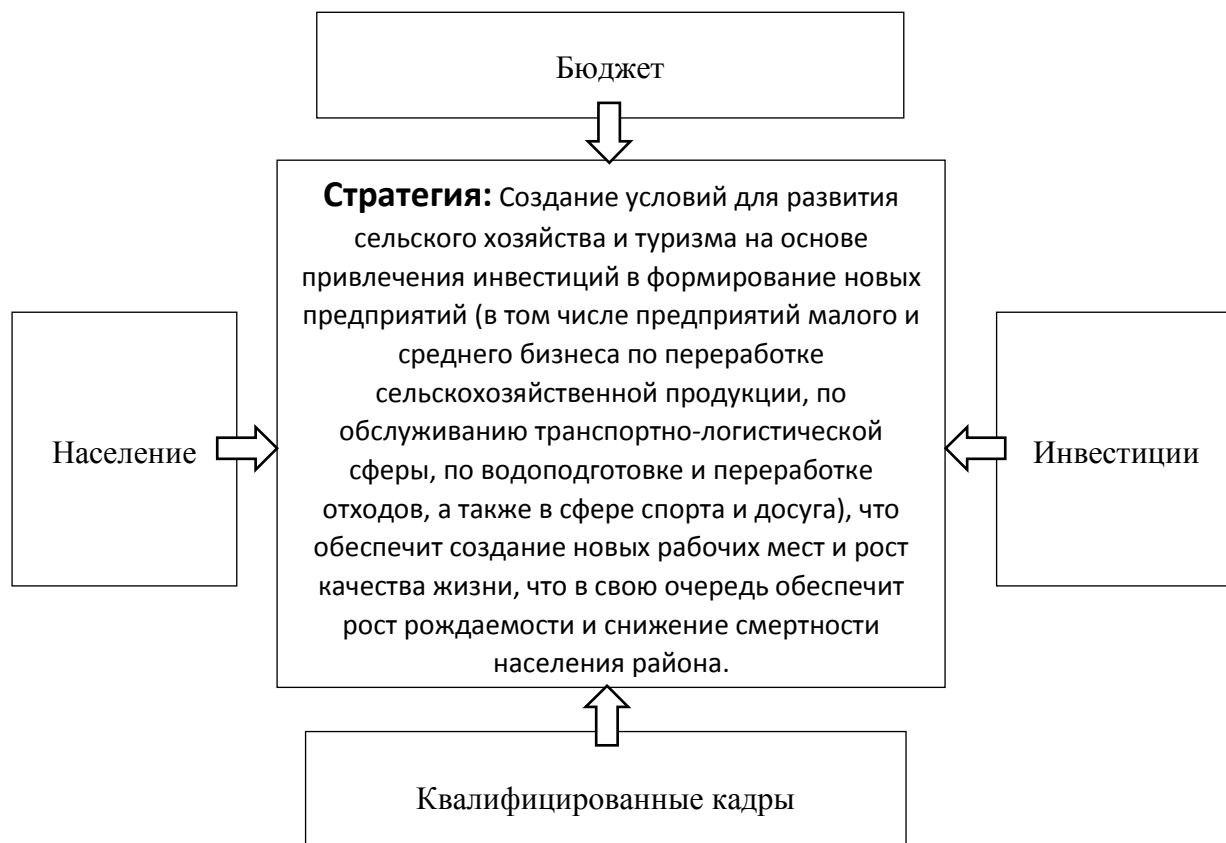


Рис. 1. Стратегические карты развития муниципального образования

За каждым направлением (см., например, табл. 1) стоит содержание мероприятий, полученных в результате построения и заполнения морфологической матрицы решений. Развернутая информация о содержании карты «Бюджет» отражена в таблице 2.

В карте «Население» преобладают показатели благоустройства населенных пунктов, доходов населения, число индивидуальных предпринимателей, новые традиции, объем производства экологически чистой продукции, количество новых рабочих мест, повышение производительности труда, рост заработной платы, количество обученных правилам обращения с ТБО, рост занятости.

Показатели карты «Инвестиции» включают объем инвестиций, количество программ, отток кадров, количество проектов, показатели экологической обстановки, объем потребления местной продукции, объем выращенной экологически чистой продукции, количество новых традиций, количество индивидуальных предпринимателей, количество инвесторов, количество инвестиционных площадок, количество акционерных обществ с участием населения, денежную массу населения, вовлеченную в хозяйственный оборот, количество местных товаропроизводителей, инвестиции в производство экологически чистой продукции, объем инвестиций в инфраструктуру, объем инвестиций предприятий в повышение квалификации работников, количество проектов, объем инвестиций из Москвы, объем инвестиций в ИП.

Показатели «Квалифицированные кадры» выглядят более однородными: новые рабочие места, рост расходов квалифицированных кадров, повышение квалификации таких кадров.

Таблица 1

Карта бюджета

№	Направление развития бюджета	Показатель
1	Политика участия в реализации гос. программ	Поступления из других бюджетов
2	Политика государственно-частного партнерства	Снижение расходов
3	Программа активизации населения	Расходы на работу с населением
4	Программа по росту инвестиционной привлекательности	Кредиты Налоговые доходы
5	Программа по переработке отходов	Расходы бюджета
6	Развитие местной промышленности	Налоговые доходы
7	Производство экологически чистой продукции	Налоговые доходы
8	Кластерная политика	Налоговые доходы
9	Программа замещения импорта	Налоговые доходы
10	Кадровое обеспечение	Расходы бюджета
11	Программа развития туризма	Налоговые доходы. Расходы бюджета

Карта бюджета

Таблица 2

№	Направление реализации и бюджета	Содержание направления	Показатель
1.	Политика участия в реализации и гос. программ	<p>11 позиций. Создать районные комиссии по участию в реализации государственных программ, что обеспечит оперативность выработываемых решений и их реализации</p> <p>Создать проектную группу по вхождению района в государственные программы с устойчивым финансированием</p> <p>Лоббировать интересы района по вхождению в областные (федеральные) комиссии по реализации государственных программ</p> <p>Разработать проекты по вхождению в государственные программы (федеральные и региональные), ориентированные на развитие культурной жизни населения</p> <p>Разработать проекты по вхождению в государственные программы (федеральные и региональные) в части модернизации инфраструктуры и повышения инвестиционной привлекательности района</p> <p>Разработать проекты по вхождению в государственные программы (федеральные и региональные) в части газификации и электрификации района</p> <p>Разработать проекты по вхождению в государственные программы (федеральные и региональные) в части развития РЖД и Автодора</p> <p>Разработать проекты по вхождению в государственные программы (федеральные и региональные) в части создания производств из местных ресурсов</p> <p>Диверсифицировать деятельность предприятий района за счет вхождения в государственные программы</p> <p>Обеспечить вхождение в государственные программы для удержания квалифицированных кадров в районе</p> <p>Войти в государственные программы по развитию туризма в районе</p>	Поступления из других бюджетов
2.	Политика гос.-частного партнерства	<p>3 позиции. Проект в рамках ГЧП: создание логистических структур по закупке продукции местных товаропроизводителей</p> <p>В рамках ГЧП сформировать совет (комиссию) при администрации района по разработке проектов, ориентированных на создание производств по замещению импорта и в первую очередь продуктов питания</p> <p>В рамках ГЧП сформировать совет (комиссию) при администрации района по разработке проектов, ориентированных на удовлетворение спроса мегаполисов на экологически чистую продукцию сельского хозяйства</p>	Снижение расходов
3.	Программа активизации	<p>7 позиций. Пробудить активность населения, создав проекты по удовлетворению спроса мегаполисов на экологически чистую продукцию сельского хозяйства</p> <p>Организовать производства по консервированию продукции местных товаропроизводителей совместно с потребительскими кооперативами, используя свободные мощности по газу и электроэнергии</p>	Расходы на работу с населением

	населения	<p>При создании производств по замещению импорта и в первую очередь продуктов питания формировать новые традиции и ритуалы, повышающие уровень культуры населения района</p> <p>Формировать традиции по приобретению местной продукции</p> <p>Формировать новые традиции и ритуалы, ориентированные на рост активности населения при реализации инвестиционных программ в районе</p> <p>Проект: обучение и стимулирование населения по раздельному сбору бытовых отходов</p> <p>Активизировать население в части выращивания экологически чистой продукции сельского хозяйства для удовлетворения спроса мегаполиса (в том числе путем создания кооперативов)</p>	
4.	Программа по росту инвестиционной привлекательности	<p>12 позиций. Проект: подготовить инвестиционные площадки, обеспеченные инфраструктурой (или льготными условиями по созданию инфраструктуры) для создания производств по замещению импорта и в первую очередь продуктов питания</p> <p>Формировать инвестиционные площадки вдоль транзитных дорог и территорий, прилегающих к ж/д</p> <p>Создать совместно с бизнесом мегаполисов инвестиционные проекты по удовлетворению спроса мегаполисов на экологически чистую продукцию сельского хозяйства</p> <p>Привлекать инвестиционные ресурсы московского мегаполиса для создания новых производств из местного сырья</p> <p>Привлечь инвестиции РЖД и дорожного фонда для создания логистического кластера мирового уровня</p> <p>Привлечь инвесторов для закупки мирового уровня технологий, необходимых в деятельности районных кластеров по воде, торфу, древесине, логистике и производству сельскохозяйственной продукции</p> <p>Власти активизировать инвестиционную активность бизнеса и населения путем создания акционерных обществ по производству рентабельной продукции и оказанию рентабельных услуг</p> <p>В инвестиционных предложениях делать акцент на наличие свободных мощностей по газу и электричеству.</p> <p>Проект: определить уникальность района, привлекающую инвесторов и квалифицированное население</p> <p>Проект: продвижение района для развития инфраструктуры и привлечения инвесторов</p> <p>Проект: создать районный инвестиционный фонд по привлечению денег населения для реализации прибыльных проектов в регионе</p> <p>Разработать проект по привлечению финансовых ресурсов для развития туризма в районе</p>	<p>Размер кредитов</p> <p>Налоговые доходы</p>

Окончание таблицы 2

5.	Программа по переработке отходов	<p>11 позиций. Создать современную индустрию по переработке отходов производства и потребления, обучив для работы в ней население района.</p> <p>Подготовить инвестиционную площадку по созданию современной индустрии по переработке отходов производства и потребления, разместив инвестиционное предложение в СМИ и в Интернете</p> <p>При создании новых производств формировать структуры по переработке отходов производства и потребления.</p> <p>Используя транспортные возможности района, создать комплекс по переработке отходов производства и потребления</p>	<p>Расходы на утилизацию отходов</p>
----	----------------------------------	--	--------------------------------------

		<p>При создании комплекса по переработке отходов производства и потребления в приоритетном порядке выделять ему мощности по газу и электричеству</p> <p>Привлечь инвестиции для создания высокотехнологичного производства на базе отходов и создания высокооплачиваемых рабочих мест</p> <p>Создать рабочую (проектную) группу по продвижению Юрьев-Польского района в части переработки отходов</p> <p>Организовать местное производство по переработке отходов в районе</p> <p>На существующих предприятиях района организовать первичную обработку отходов</p> <p>Проект: стимулирование население района в части повышения квалификации для работы на производстве и в АПК</p> <p>Проект в рамках ГЧП: создать современную индустрию по переработке отходов производства и потребления, обучив для работы в ней население района.</p>	
6.	Развитие местной промышленности	<p>3 позиции. Создать местное производство на базе ресурсов района (вода, торф, древесина и т.п.), ориентированное на замещение импорта</p> <p>Местные производства организовывать в форме акционерных обществ, привлекая финансовые ресурсы населения и имущество района в части пользования землей и природными ресурсами</p> <p>Создать ассоциацию предприятий района для решения общих проблем инвестирования</p>	Налоговые доходы
7.	Производство экологически чистой продукции и	<p>5 позиций. Создание на территории района филиалов московских фирм, обеспечивающих работой квалифицированные кадры на производстве и в АПК</p> <p>Организовать местное производство по переработке экологически чистой продукции сельского хозяйства района</p> <p>На базе потенциала предприятий организовать переработку экологически чистой продукции сельского хозяйства района</p> <p>Создать новые производства экологически чистой продукции сельского хозяйства, привлекая на работу квалифицированное население района</p> <p>Создать логистический кластер для удовлетворения спроса мегаполиса на экологически чистую продукцию сельского хозяйства</p>	Налоговые доходы
8.	Кластерная политика	<p>7 позиций. Создать кластер по воде, торфу и древесине с привлечением инвесторов из Москвы</p> <p>Разработать проект: сеть парниковых ферм по производству экологически чистой продукции сельского хозяйства</p> <p>Создание новых энергоемких производств, ориентированных на замещение импорта товаров и в первую очередь — продукции сельского хозяйства</p> <p>Сформировать логистический кластер по транспортировке экологически чистой сельскохозяйственной продукции с привлечением инвесторов из Москвы.</p> <p>Создавать логистические закупочные структуры для продвижения продукции мелких производителей на емкий московский рынок</p> <p>Создать инфраструктуру закупок у населения продукции местных товаропроизводителей для продвижения ее на внешние рынки</p>	Налоговые доходы

		Создавая новые производства из местных ресурсов, формировать свои торговые сети товаропроизводителей	
9.	Программа замещения импорта	4 позиции. Ориентировать предприятия района и диверсификацию в части замещения импорта Разработать рекомендации по развитию местной промышленности, ориентированной на потенциал региона (в том числе и на квалифицированные кадры) и замещение импорта Проект: формировать инфраструктуру, необходимую для создания производств по замещению импорта Повышать уровень жизни населения за счет содействия созданию новых производств по замещению импорта	Налоговые доходы
10.	Кадровое обеспечение	3 позиции. Проект: продвижение района для развития инфраструктуры и создания новых рабочих мест для квалифицированных кадров на производстве и в АПК При создании местных производств обеспечивать трудоустройство квалифицированных жителей района Организовать подготовку квалифицированных кадров для всех предприятий района за счет средств самих предприятий	Расходы
11.	Программа развития туризма	4 позиции. В программе по развитию туризма в районе предусмотреть проект по решению проблема обращения с отходами производства и потребления В стратегии развития туризма предусмотреть продвижение экологически чистой продукции сельского хозяйства района Проект: развитие экотуризма в районе и создание новых рабочих мест в инфраструктуре туризма Проект: развитие внутреннего туризма на базе потенциала района	Налоговые доходы Расходы

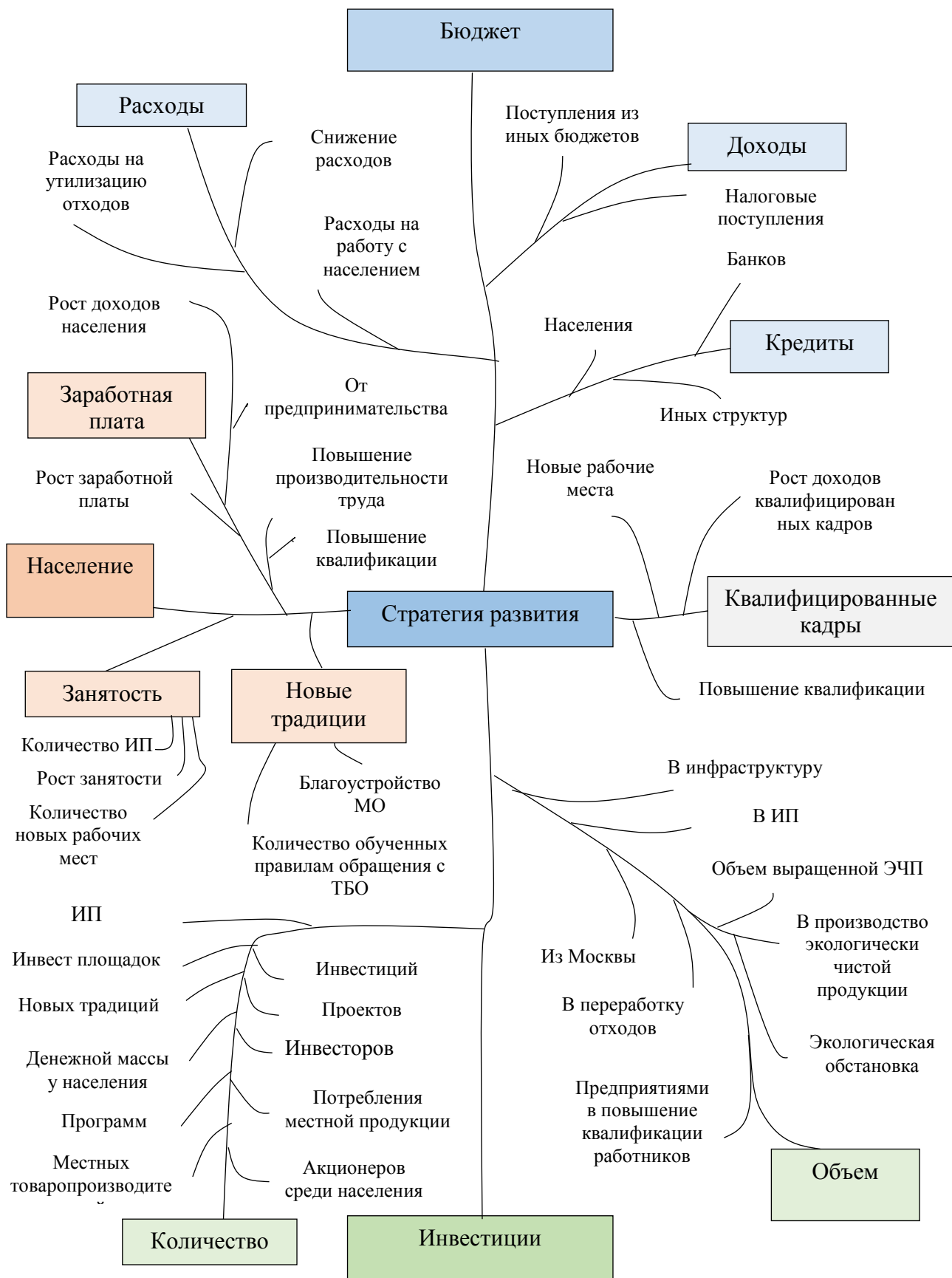


Рис. 2. Ментальная карта развития муниципального образования

Как видим, обилие показателей требует их агрегирования и формирования комплексных показателей.

Содержание стратегических карт муниципального образования «Юрьев-Польский район» свидетельствует о том, что для каждой карты можно выделить ключевые слова, отражающие сущность показателей.

Так, для карты «Население» ключевые слова целей таковы: рост доходов и изменение ценностных ориентаций. Ключевые слова целей стратегической карты «Инвестиции»: привлекательность, гарантии, лоббирование интересов, модернизация, новые рабочие места. Ключевые слова целей стратегической карты «Квалифицированные кадры»: рост доходов, новые рабочие места. Ключевые слова целей стратегической карты «Бюджет»: рост доходов бюджета, рост качества жизни населения.

Поскольку выделенные ключевые слова отражают основное содержание показателей стратегических карт, построим на их основе ментальную карту, которая даст комплексное представление о показателях развития муниципального образования (рис. 2).

Таким образом, предложен инструментарий, позволяющий перейти от результатов анализа к детализации стратегии в виде показателей. Кроме того, появляется возможность увидеть основания для выделения групп (классов) показателей развития муниципального образования.

Список литературы

1. Бьюзен Т. 10 способов развить креативностью – Минск: Попурри, 2010. – 160 с.
2. Ерашова О.В., Лапыгин Д.Ю. Алгоритм формулирования стратегии развития муниципального образования // Вестник ВлГУ. Серия: Экономические науки, №1 (3), 2015, С. 105-107. - ISSN 2409-6210. – URL: http://vestnik-es.vlsu.ru/fileadmin/_temp_/Erashova_Lapygin.pdf
3. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. — Изд. 2-е, испр. и доп. / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. — 320с.
4. Лапыгин Д.Ю. Сочетание целей в стратегии региона // Экономика, статистика, информатика. Вестник УМО. 2015. № 1. С. 82–88
5. Лапыгин Ю.Н. Креативные решения (монография). — Владимир: ВФ РАНХиГС, 2015. – 190 с.
6. О’Коннор Дж. Искусство системного мышления: Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем / Джозеф О’Коннор и Иан Макдемонт; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 256 с. – С. 80

Рецензенты:

Гойхер О.Л., д.э.н., профессор кафедры «Экономика и стратегическое управление» ФГБОУ ВПО «Владимирский государственный университет», г. Владимир;

Новиков А.И., д.э.н., профессор кафедры «Менеджмент», ФГБОУ ВПО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ» (Владимирский филиал), г. Владимир.