

# «электронные» ориентиры

определение перспектив в стратегической карте  
электронного региона по методологии системы  
сбалансированных показателей

## Аннотация

Эффективный электронный регион является одной из основных перспектив развития, поскольку принятие оптимальных решений в области создания электронного правительства возможно только при взаимодействии федерального центра и регионов. Выделены цели формирования электронного правительства в регионе, определены цели для каждой выделенной перспективы, которые структурированы в иерархию целей.

**Ключевые слова:** стратегическая карта, стратегические цели, электронный регион, электронное правительство, система сбалансированных показателей, новая экономика

**Хасанин  
Ильдар Анварович**  
доцент,  
кафедра электронной  
коммерции,  
ildar8000@mail.ru

**Горожанин  
Денис Александрович**  
ассистент,  
кафедра электронной  
коммерции,  
liveden@yandex.ru

Поволжский  
государственный  
университет  
телекоммуникаций  
и информатики,  
г. Самара

В условиях развития информационно-коммуникационных технологий, безусловно, все сферы деятельности государственных органов в электронном виде являются востребованными гражданами и организациями различных форм собственности. В связи с этим руководством страны электронное правительство рассматривается как концепция, направленная на повышение эффективности деятельности государства в целом.

## Описание облегчает понимание

Для создания электронного правительства региона как концепции осуществления управления территориальным образованием необходимо определить стратегические перспективы развития; определить и структурировать для каждой перспективы основополагающие цели.

Стратегия — понятие многогранное. Основатели системы сбалансированных показателей (ССП) Дэвид Нортон и Роберт Каплан определили стратегию как набор гипотез о причинах и следствиях. Это очень полезное инструментальное определение позволяет изобразить стратегию в виде карты, на которой стратегические цели разных

уровней соединены причинно-следственными связями. Такой взгляд позволяет трансформировать стратегию с академических высот в рабочий инструмент руководства территориального образования. Однако проведение этого преобразования, то есть превращение стратегии в понятную всем карту целей, является достаточно сложной задачей. Прежде чем приступить к разработке такой карты, необходимо сформулировать суть стратегии конкретного региона.

Можно выделить четыре составляющие формулы, полностью выражающей все основные аспекты стратегии [4]:

- стратегические ориентиры (миссия, ценности, видение);
- стратегическое позиционирование (рыночная концепция);
- организационная концепция;
- базовая стратегическая направленность.

Если есть четкие представления по каждому из этих пунктов, можно уверенно утверждать, что стратегия определена верно. Если же есть затруднения с ответом, то никакие многостраничные планы и аналитические материалы не смогут выработать конструктивную позицию по определению стратегии развития региона.

Другими словами, без стройного и исчерпывающего описания стратегии ни один руководитель региона не может соответствующим образом изложить ее своим коллегам и сотрудникам. Без всеобщего понимания стратегии никто не в состоянии создать стратегическое соответствие. А без стратегического соответствия невозможно реализовать долговременные планы в изменившейся среде глобальной конкуренции, дерегулирования, суверенитета гражданина, передовых технологий и конкурентного преимущества, которое дают нематериальные активы, главным образом человеческий и информационный капитал [5].

Построение системы стратегического управления включает декомпозицию (структурирование) стратегии развития на конкретные стратегические цели, детально отображающие различные стратегические аспекты. При интеграции индивидуальных целей могут быть установлены причинно-следственные связи между ними таким образом, чтобы полный набор целей отображал стратегию развития.

### **Ясность способствует достижению**

Стратегические цели описывают планируемые результаты. Каждая стратегическая цель связана с одной из перспектив развития электронного региона (*e-региона*).

Обозначим наиболее важные цели формирования электронного правительства в регионе, основываясь на следующих критериях [1]:

- цели должны быть измеримыми;
- на достижение целей можно влиять;
- цели приемлемы для различных групп людей в организации и согласованы с общей целью организации.

Основной целью формирования эффективного e-региона является повышение благосостояния хозяйствующих субъектов (Pg).

Таким образом, достижение поставленной цели Pg становится возможным при достижении подцелей ( $P_i^1$ ), определенных для каждой перспективы ( $Pr_i$ ) (рис.1):

$$Pg = \langle P_m^4 \leftarrow P_k^3 \leftarrow P_j^2 \leftarrow P_i^1 \rangle,$$

где  $P_i^1$  – цели, определенные для перспективы 1 ( $Pr_1$ );  $P_j^2$  – цели, определенные для перспективы 2 ( $Pr_2$ );  $P_k^3$  – цели, определенные для перспективы 3 ( $Pr_3$ );  $P_m^4$  – цели, определенные для перспективы 4 ( $Pr_4$ ).

Далее следует выделить цели  $P_i^1$  для каждой из выбранных перспектив  $Pr_i$ .

### **Нормативно-правовые акты (НПА) и информационно-коммуникационные технологии (ИКТ) – $Pr_1$**

Данная перспектива является особенно значимой, поскольку в основе взаимодействия между различными ветвями государственной власти лежат НПА, а организация e-региона невозможна без использования инфокоммуникационных технологий.

На данном уровне необходимо достижение следующих целей:

- $P_1^1$  – сформировать НПА электронного региона.
- $P_2^1$  – сформировать ИКТ.
- $P_3^1$  – повысить ИКТ основных аспектов жизнедеятельности.

**необходимо  
сформулировать  
суть стратегии  
конкретного региона**

$P_4^1$  – повысить долю ИКТ путем внедрения в новые сферы жизнедеятельности.

$P_5^1$  – создать эффективную обучающую программу. На представленном уровне также можно выделить некоторую иерархию целей «цель→подцели»:

$$P_1^1 \rightarrow P_5^1 \leftarrow P_4^1 \leftarrow P_3^1 \leftarrow P_2^1 .$$

**Взаимодействие между различными ветвями государственной власти (G2G) – Pr<sub>2</sub>**

Поскольку создание электронного правительства предполагает построение общегосударственной распределенной системы общественного управления, реализующей решение полного спектра задач, связанных с управлением документами и процессами их обработки, неотъемлемой частью e-региона являются различные органы государственной власти. Данная перспектива предполагает достижение следующих целей:

$P_1^2$  – повысить уровень межведомственного электронного взаимодействия.

$P_2^2$  – сформировать организационные структуры управления проектом «электронный регион».

$P_3^2$  – повысить уровень обучения государственных служащих в сфере ИКТ.

*при интеграции индивидуальных целей могут быть установлены причинно-следственные связи между ними таким образом, чтобы полный набор целей отображал стратегию развития*

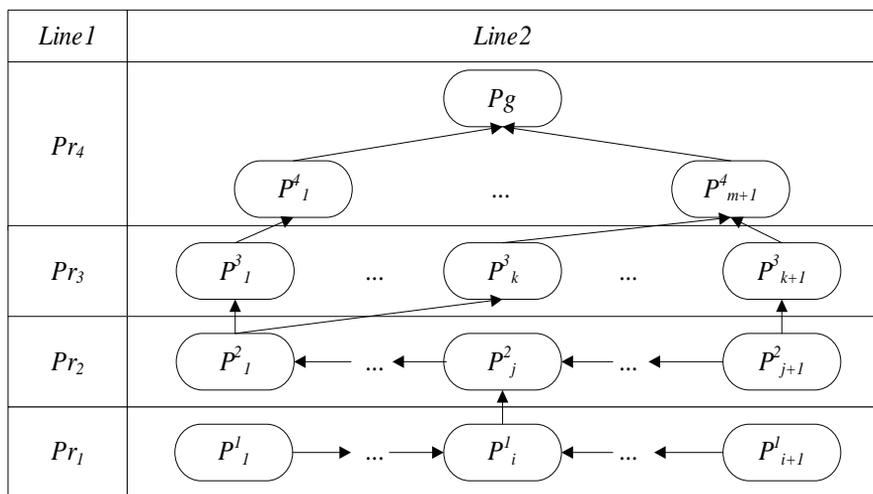


Рис. 1. Обобщенная схема стратегической карты электронного региона

основной целью формирования эффективного e-региона является повышение благосостояния хозяйствующих субъектов (Pg)

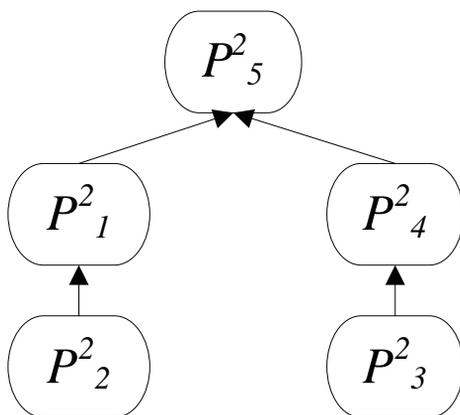


Рис. 2. Дерево целей на уровне взаимодействия между различными ветвями государственной власти (G2G)

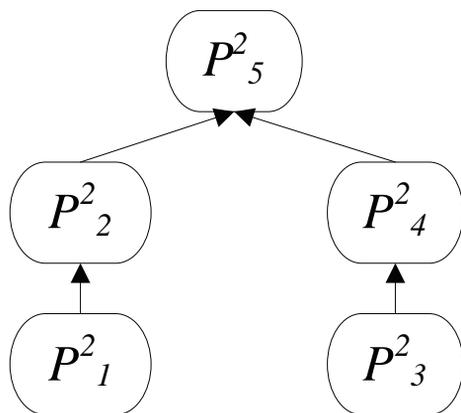


Рис.3. Иерархия целей на уровне потребителей государственных услуг (G2B&G2C)

$P^2_4$  – повысить уровень пользования электронными ресурсами.

$P^2_5$  – оптимизировать предоставление государственных услуг (минимизировать степень участия в процессе предоставления государственных услуг).

Дерево целей, определенных для выбранной перспективы, представлено на рис. 2.

### **Потребители государственных услуг (G2B&G2C) – Pr<sub>3</sub>**

Одной из задач электронного правительства является оптимизация предоставления правительственных услуг населению (G2C) и бизнесу (G2B); именно поэтому необходимо выделить потребителей государственных услуг: население (физические лица) и бизнес (юридические лица).

Данная перспектива предполагает достижение следующих целей:

P<sub>1</sub><sup>3</sup> – повысить долю ИКТ («интернет в каждый дом»).

P<sub>2</sub><sup>3</sup> – уменьшить стоимость транзакций.

P<sub>3</sub><sup>3</sup> – повысить уровень обучения потребителей государственных услуг в сфере ИКТ.

P<sub>4</sub><sup>3</sup> – минимизировать время обслуживания за счет снижения воздействия фактора географического местоположения.

P<sub>5</sub><sup>3</sup> – расширить возможности самообслуживания граждан в сфере получения государственных услуг.

Иерархия целей на данном уровне представлена на рис. 3.

### **Эффективный электронный регион – Pr<sub>4</sub>**

Эффективный электронный регион является одной из основных перспектив развития, поскольку принятие оптимальных решений в области создания электронного правительства возможно только при взаимодействии федерального центра и регионов [2].

На данном уровне выделены следующие основные цели:

P<sub>1</sub><sup>4</sup> – оптимизировать денежные потоки.

P<sub>2</sub><sup>4</sup> – создать благоприятный инвестиционный климат.

Каждая из выделенных целей может быть определена в количественном выражении системой показателей. Количественное представление целей каждой из перспектив приведет к формированию так называемой сбалансированной системы показателей [3].

### **Вывод**

Итак, в результате формирования стратегической карты электронного правительства региона были выделены четыре основные перспективы развития, которые в свою очередь были декомпозированы

*одной из задач  
электронного  
правительства  
является  
оптимизация  
предоставления  
правительственных  
услуг населению (G2C)  
и бизнесу (G2B)*

ны на конкретные стратегические цели, детально отображающие различные стратегические аспекты. Также была определена иерархия целей для каждой перспективы развития.

### **Литература**

1. Каплан Р., Нортон Д. «Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию [Текст]. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006.
2. Юрасов А.В. Основы электронной коммерции. Учебник для вузов [Текст]. – М.: Горячая линия-Телеком, 2008.
3. Горожанин Д.А. Повышение эффективности стратегического управления на основе сбалансированной системы показателей // Материалы XVII Российской научной конференции проф.-преп. состава, науч. сотрудников и аспирантов [Текст]. – Самара: ПГУТИ, 2011.
4. Голобуцкий А., Шевчук О. Электронное правительство [Электронный ресурс] // <http://golob.narod.ru/egovdrugru.html>
5. Вершинин М.С. Политическая коммуникация в информационном обществе [Текст]. – СПб.: Издательство Михайлова В.А., 2001.

КС

#### ***Идар А. Кбасансбин***

*Associate Professor, Chair of Electronic Commerce, Povolzhskiy State University of Telecommunication and Information*

#### ***Денис А. Горожанин***

*Assistant, Chair of Electronic Commerce, Povolzhskiy State University of Telecommunication and Information*

### **Definition of Perspectives in Strategic Map of Electronic Region under Methods of Balanced Factors System**

Abstract

**E**ffective electronic region is the one of main perspectives of development, as optimal decision making in development of electronic government is possible only in interrelations between federal center and regions. The objectives for development of electronic government in region are specified, objectives for each individual perspective are defined and structured in objective ranking.

**Keywords:** strategic card, strategic objectives, electronic region, electronic government, system of balanced factors, new economy