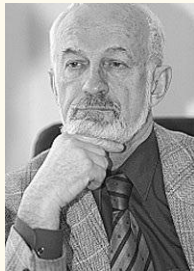


17. Управление развитием региона на основе принципов программно-целевого управления



Бурков Владимир Николаевич, д.т.н., проф., академик РАН, зав. лаб. 57 (активных систем) ИПУ РАН

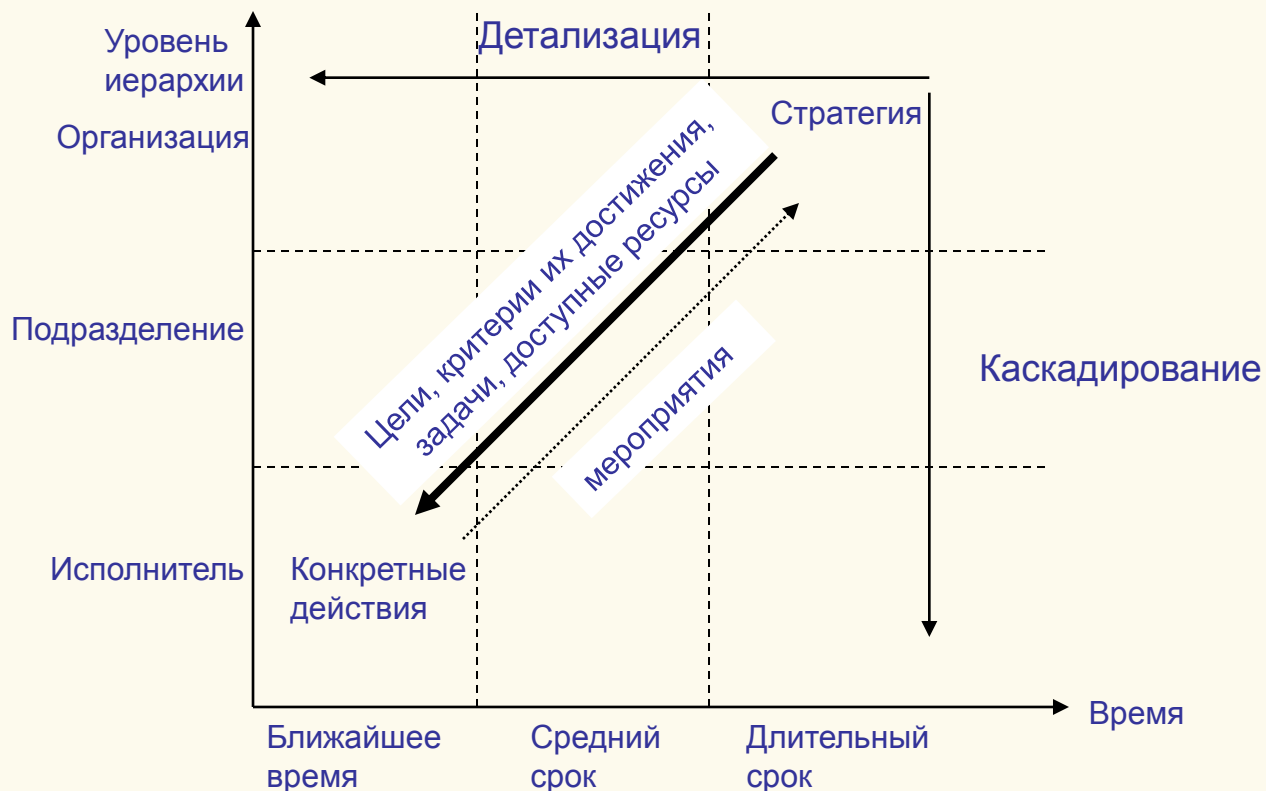


Ириков Валерий Алексеевич, д.т.н., проф., в.н.с. лаб. 57 (активных систем)



Коргин Николай Андреевич, к.т.н., доц., с.н.с. лаб. 57 (активных систем) ИПУ РАН

17.1. Программно-целевой подход к управлению



Кому что нужно делать сегодня, на чем сосредоточиться, чтобы в будущем организация сумела достичь заявленные цели?

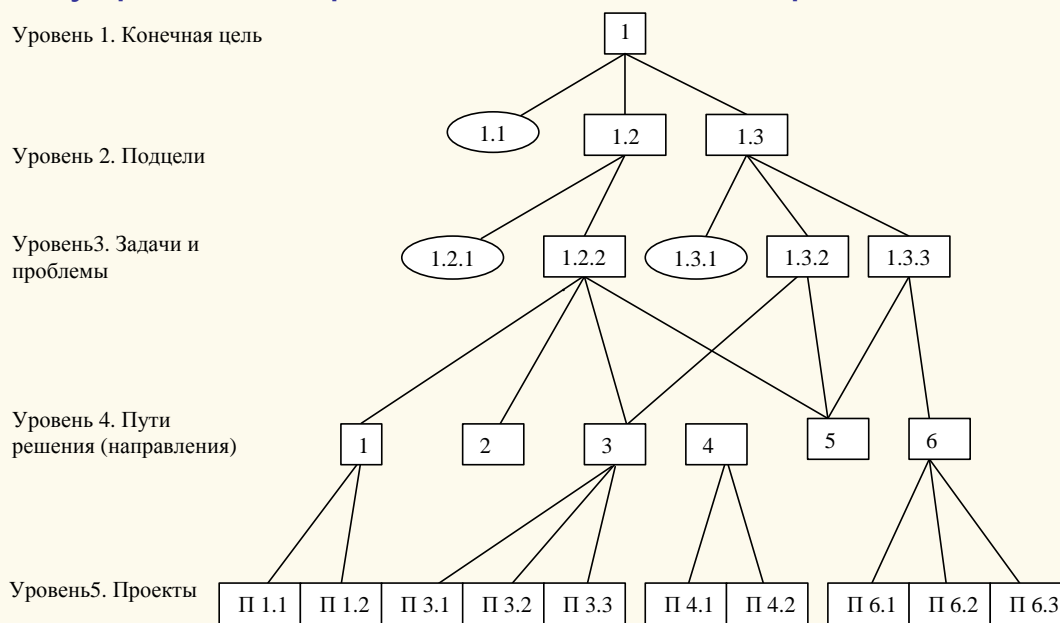
Как достичь этих целей с минимумом затрат?

Если ресурсы ограничены, как максимально приблизиться к поставленным целям?

Определение программно-целевого управления

Частный случай прикладного направления системного подхода к управлению сложными целеустремленными организационно-техническими системами.

Основное внимание уделяет комплексу инструментов (механизмов) целеполагания (формулировка цели (желаемого состояния системы) и критериев её достижения), анализа и выбора средств достижения целей, «заземления» их до конкретных программ и управления реализацией календарных планов работ.



Основные этапы программно-целевого управления

1. анализ среды, формулировка цели и критериев степени её достижения, подцелей в иерархической структуре (вплоть до конкретных групп исполнителей);
2. анализ и оценка потенциально возможных альтернативных средств достижения целей;
3. выбор приоритетных направлений (программ) изменений, обеспечивающих основной вклад в достижение целей;
4. распределение на них ограниченных ресурсов, максимизирующее степень достижения цели;
5. формулировка принципов, требований (политик, «правил игры») к системе управления;
6. конкретизация ключевых показателей характеризующих результаты деятельности подразделений-исполнителей, и требований к их значениям, обеспечивающих достижение конкретных целей;
7. комплекс организационных мер, обеспечивающих своевременную и качественную реализацию программ (оценка деятельности, мотивация, обучение и т.п.);
8. создание системы регулярного контроля исполнения программы;
9. оперативный контроль результатов и корректировки календарных планов, приоритетных направлений и, возможно, целей;
10. формирование промежуточных отчетов о фактическом достижении результатов.

Основные структурные модели программно-целевого управления

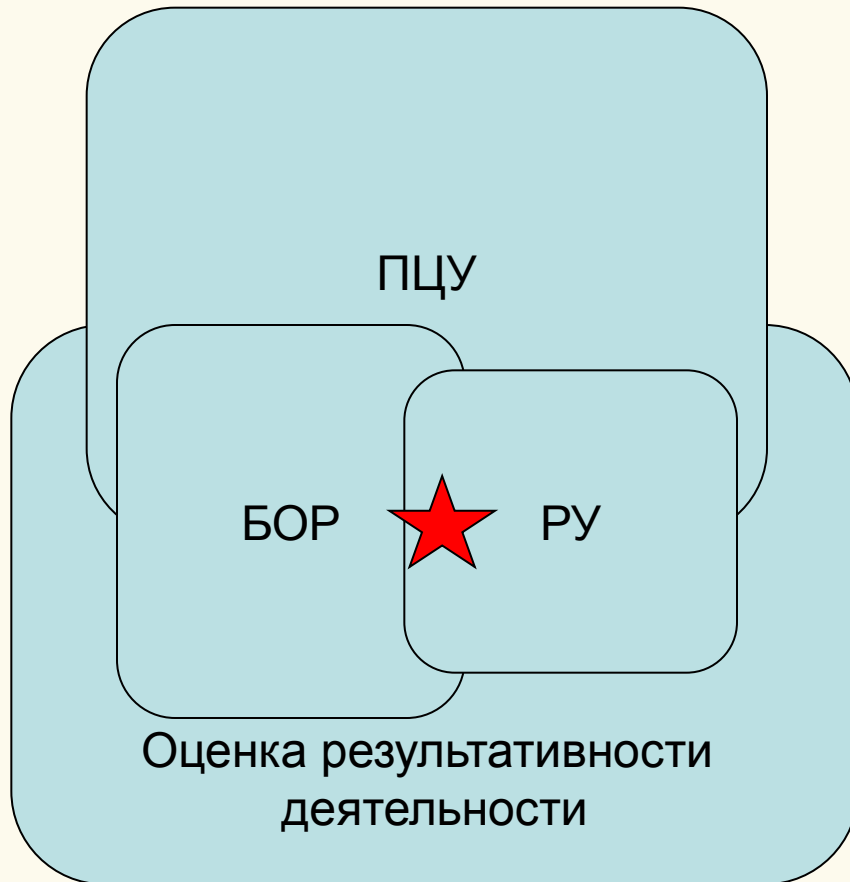
1. укрупненная структура объекта управления
2. структуры «цели-критерии-средства»
3. структура «взаимосвязи существенных факторов»
4. организационная структура исполнителей
5. структура ресурсов
6. структура видов деятельности и финансовых потоков
7. структура периодов времени
8. структура механизмов управления по результату (в т.ч. финансовому)
9. информационная структура и документооборот

17.2. Разработка концепции системы управления развитием региона на основе ключевых показателей деятельности

Система управления развитием региона или области (СУРР) предназначена для реализации стратегии регионального развития и достижения заявленных показателей ДРОНД и включает в себя следующие механизмы (регламенты управления):

- **программно-целевого управления** (формирование дерева «цели-средства», дерева «критериев» и др.) для детализации заявленной стратегии развития региона до конкретных целевых установок и мероприятий (проектов или программ) для их достижений
- **проектного управления** для управления программами развития
- **бюджетирования, ориентированное на результат (БОР)** для формирования бюджета развития региона на основе анализа эффективности программ развития
- **результативного управления** (мотивация на результат и др.) для построения эффективной системы стимулирования участников реализации программ развития на основе оценки эффективности их деятельности.

Бюджетирование, ориентированное на результат и результативное управление

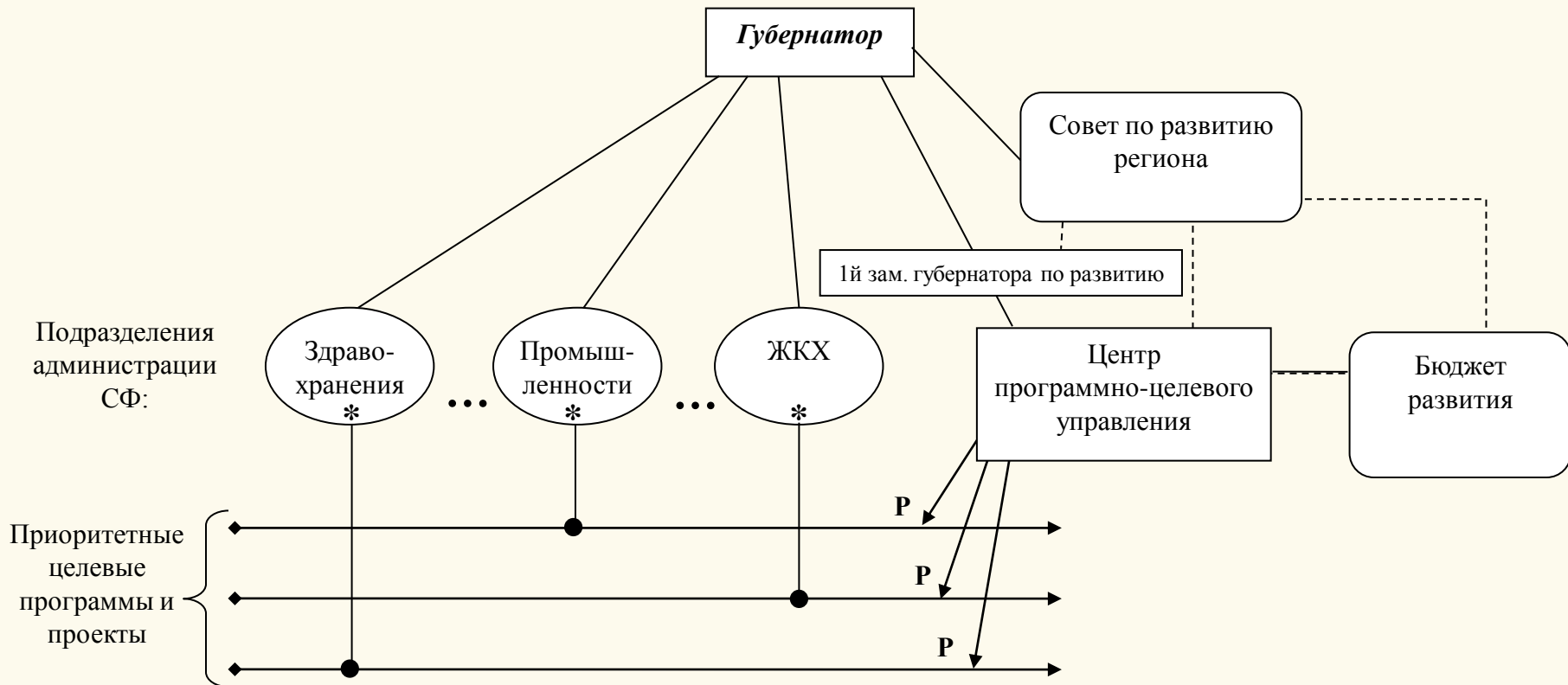


- **Бюджетирование, ориентированное на результат:** финансирование определяется на основе планируемого объема выполняемых работ (услуг)
- **Результативное управление:** оплата исполнителей зависит от объема и качества (в соответствии с регламентом) предоставленных услуг
- **Оценка результативности деятельности:** показатели, по которым оценивается субъект бюджетного планирования (СБП) вышестоящими инстанциями

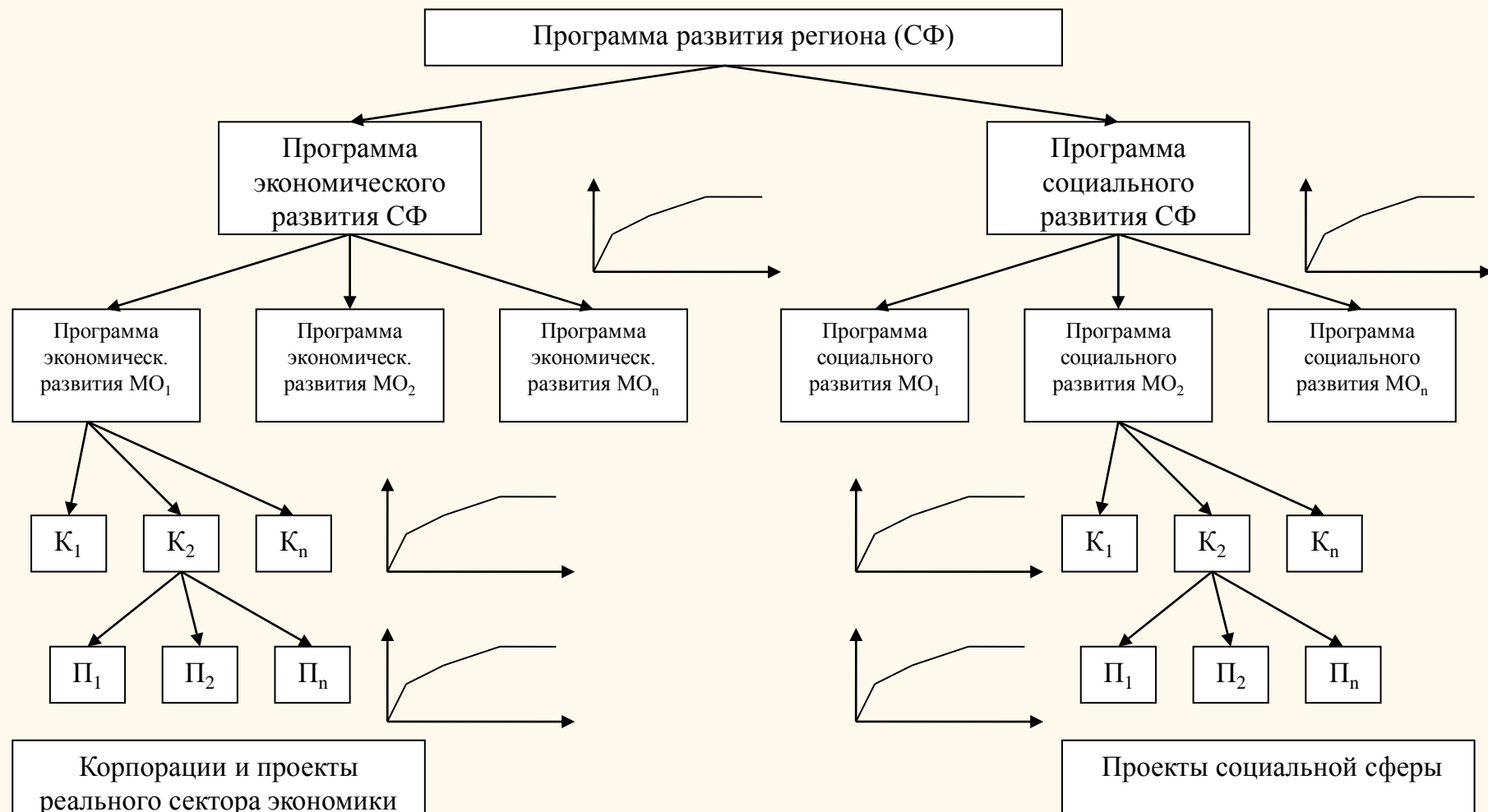
Основные подсистемы управления развитием региона и их вклад в достижение результата

- **Механизмы (регламенты) управления, включая:**
 - программно-целевое управление;
 - проектное управление;
 - бюджетирование, ориентированное на результат (БОР);
 - мотивация участников на конечные результаты и др.
- **Участники разработки и реализации программ развития, включая:**
 - администрацию области (СФ);
 - администрации муниципальных образований (МО);
 - менеджмент федеральных, ведомственных и областных целевых программ;
 - бизнес-сообщество и государственно-частное партнерство (ГЧП);
 - общественные организации;
 - инфраструктуру развития и др.
- **Организационная структура управления развитием в администрациях СФ и МО и ее основные функции, в т.ч.:**
 - формирование согласованных целей, подцелей и ключевых показателей, характеризующих результаты деятельности департаментов, комитетов, МО, ОЦП, ВЦП, АИП;
 - подготовка принятия решений по распределению и секвестированию средств бюджета развития;
 - разработка региональных стандартов, регламентов управления развитием и контроль их исполнения;
 - координация работ по программам и проектам, приоритетным на областном уровне (и дающим более 80 % вклада в рост целевых показателей);
 - система ответственности, полномочий и мотивации в сфере развития;
 - целевая переподготовка управленцев и всех участников разработки и реализации программ развития.

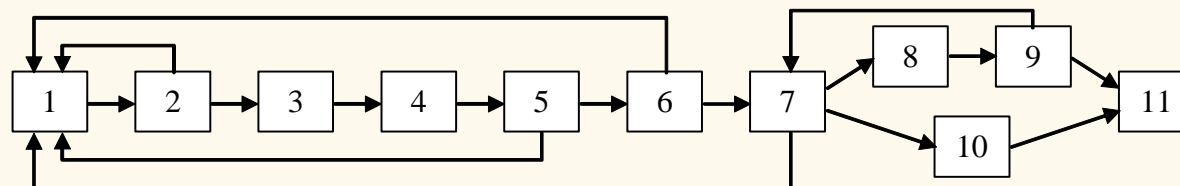
Матричная (программно-целевая) структура управления развитием



Структура программ развития



Общий регламент разработки и управления реализацией Программы и бюджета развития региона на 3 года



- **Этап 1.** Формулировка целей и целевых установок
- **Этап 2.** Оценка потенциала достижения амбициозных целевых установок
- **Этап 3.** Предварительный выбор для дальнейшей проработки приоритетных направлений и проектов, дающих не менее 80 % вклада в достижение амбициозных целей
- **Этап 4.** Разворачивание программ, приоритетных проектов и прочих мер в динамике
- **Этап 5.** Уточнение в динамике ожидаемых результатов и затрат (снизу вверх)

Этап 6. Оценка потребностей в финансовых ресурсах, возможных источников и объемов привлечения требуемых дополнительных средств

Этап 7. Формирование программ и планов развития на год

Этап 8. Ежемесячный мониторинг затрат и результатов, анализ план-факт

Этап 9. Подведение квартальных итогов и скользящее перепланирование

Этап 10. Постановка регулярного менеджмента

Этап 11. Предоставление отчетов о фактически достигнутых результатах и затратах

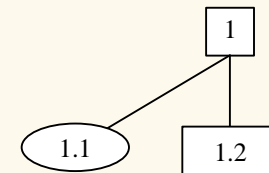
Проблема управления реализацией целевых программ

Целевые программы:

Основная форма организации мероприятий в рамках ПЦУ. Обычно требуется решать задачи, выходящие за рамки одного из функциональных подразделений.

Проблема: ЦП и отдельных услуг (работ), осуществляемых СБП: Предсказуем непосредственный, прямой результат – **выход (output)** Для оценки результативности и степени достижения целей важен конечный результат – **исход (outcome)**

Уровень 1. Конечная цель

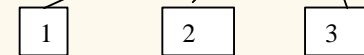


Уровень 2. Подцели, исход

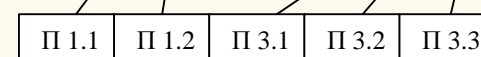
Уровень 3. Задачи и проблемы, **выход**



Уровень 4. Пути решения (направления)



Уровень 5. Проекты



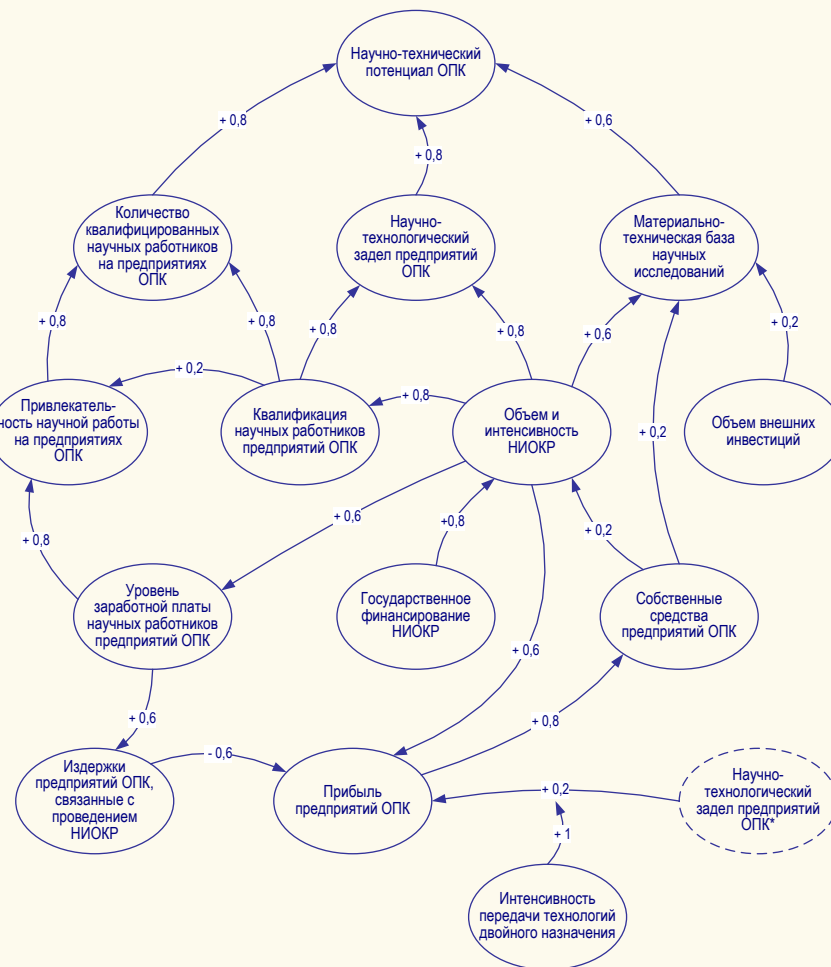
17.3. Применение методов когнитивного моделирования для решения задач управления развитием региона на основе принципов программно-целевого управления

Когнитивное моделирование

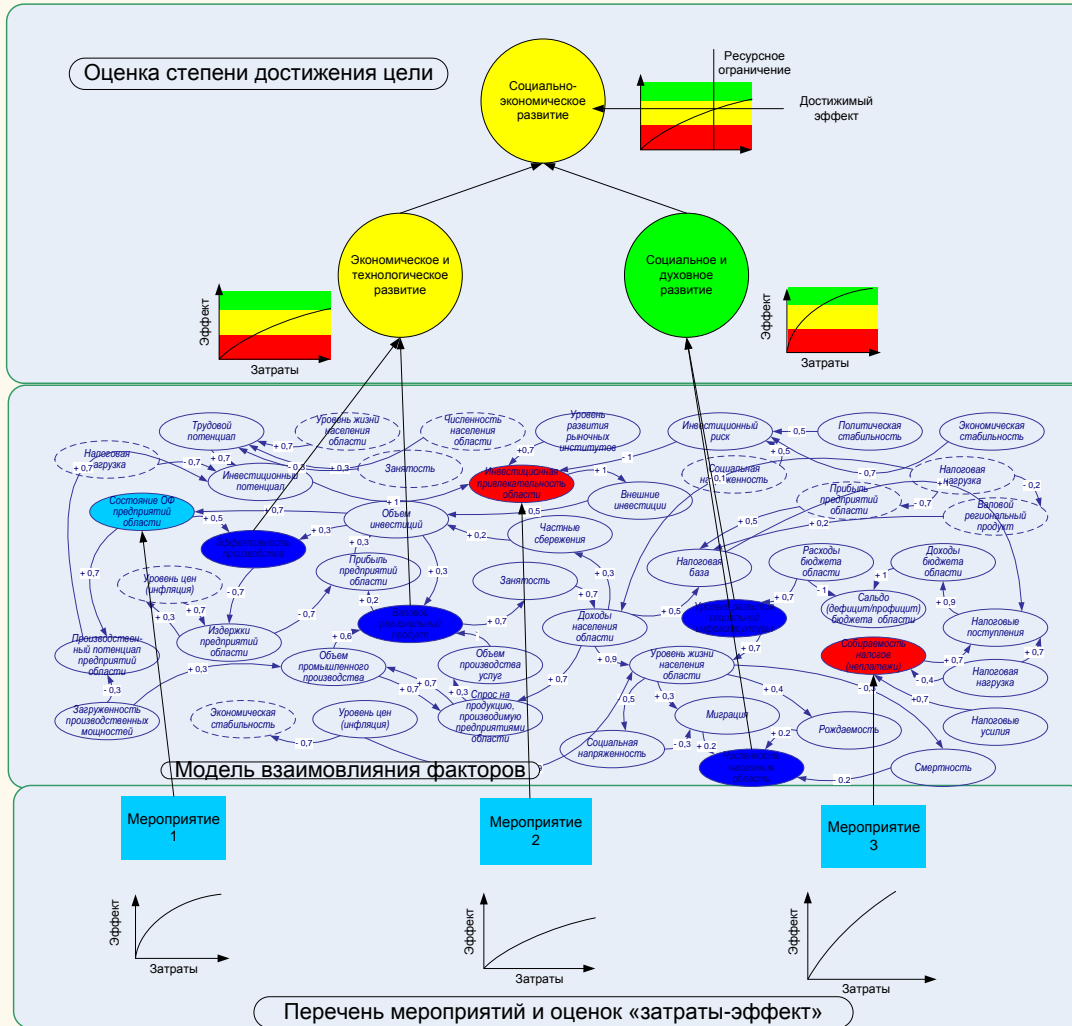
- *Когнитивное моделирование* – это исследование функционирования и развития слабоструктурированных систем и ситуаций посредством построения *когнитивной модели СС* или ситуации.
- В основе когнитивной модели лежит *когнитивная карта*
- Основными элементами когнитивной карты являются *базисные факторы* и *причинно-следственные связи* между ними.

Обычно применяются на стратегическом уровне планирования

Возможный путь решения данной проблемы – когнитивное моделирование может быть использовано для моделирования взаимосвязей между выходом мероприятий и планируемым исходом



КОМПЛЕКСНОЕ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ НА ОСНОВЕ ПРИНЦИПОВ ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОГО УПРАВЛЕНИЯ



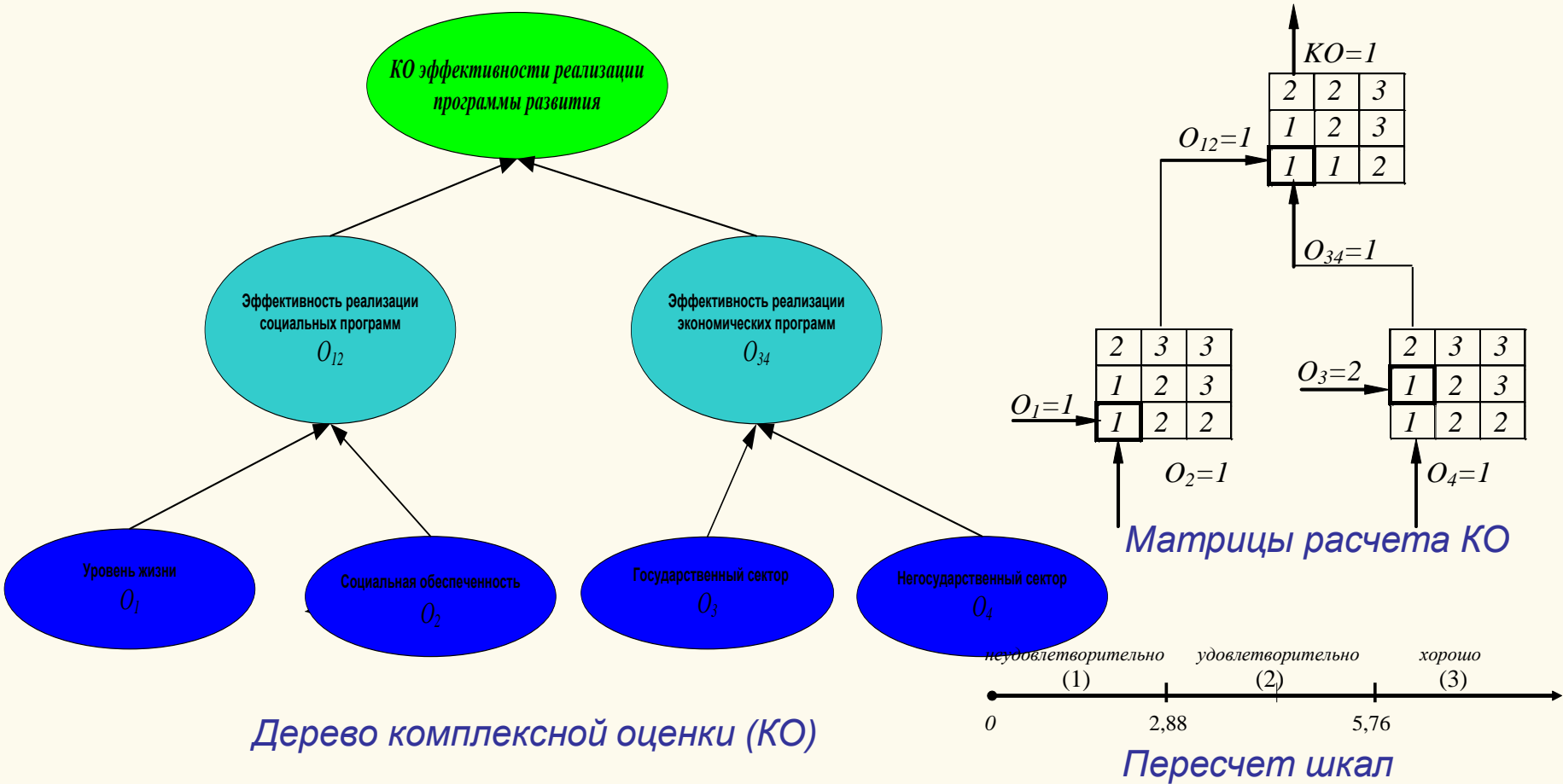
Дерево целей и критериев, комплексная оценка

Модель объекта управления

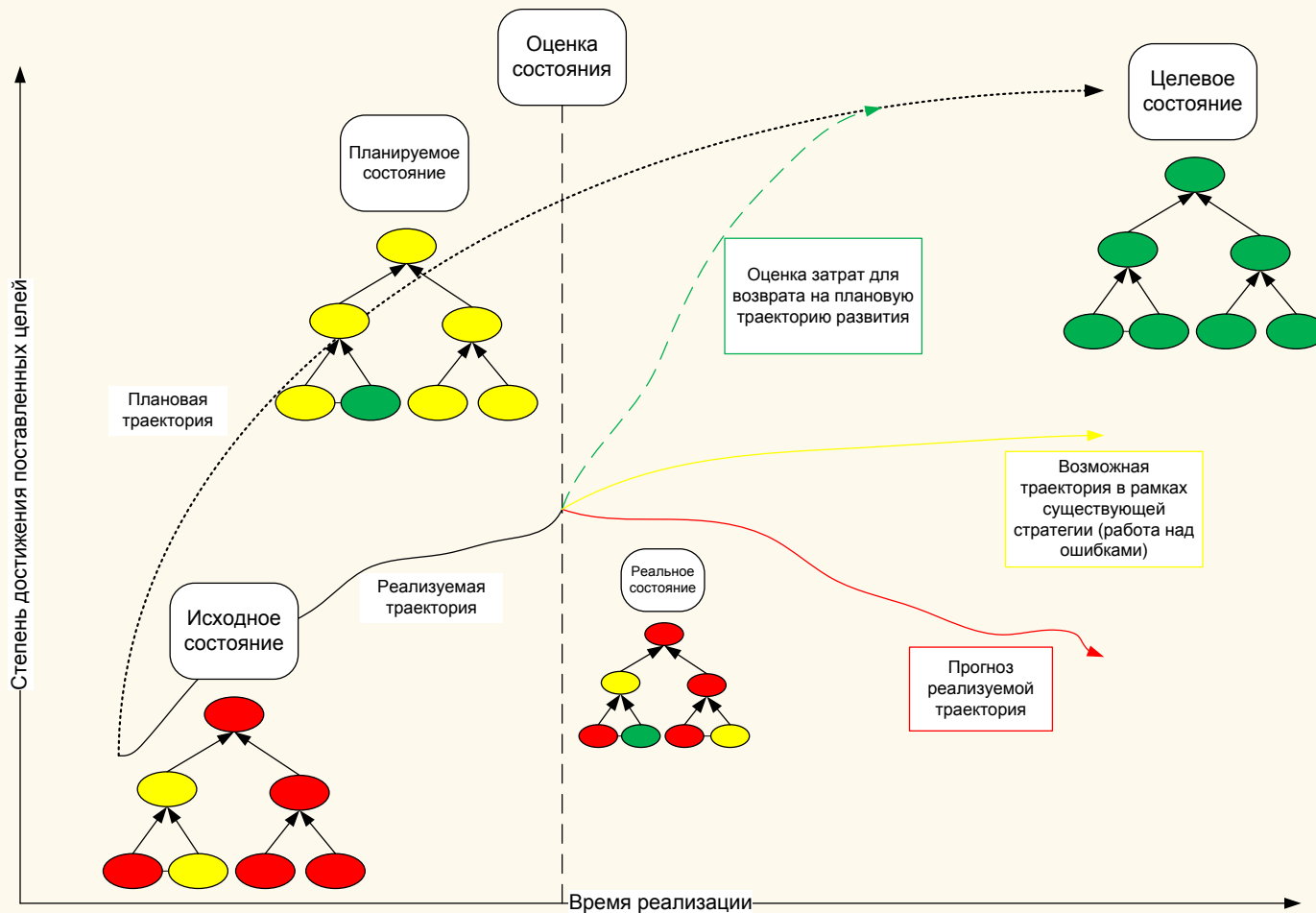
Целевые проекты

17.4. Применение методов комплексного оценивания для решения задач управления развитием региона на основе принципов программно-целевого управления

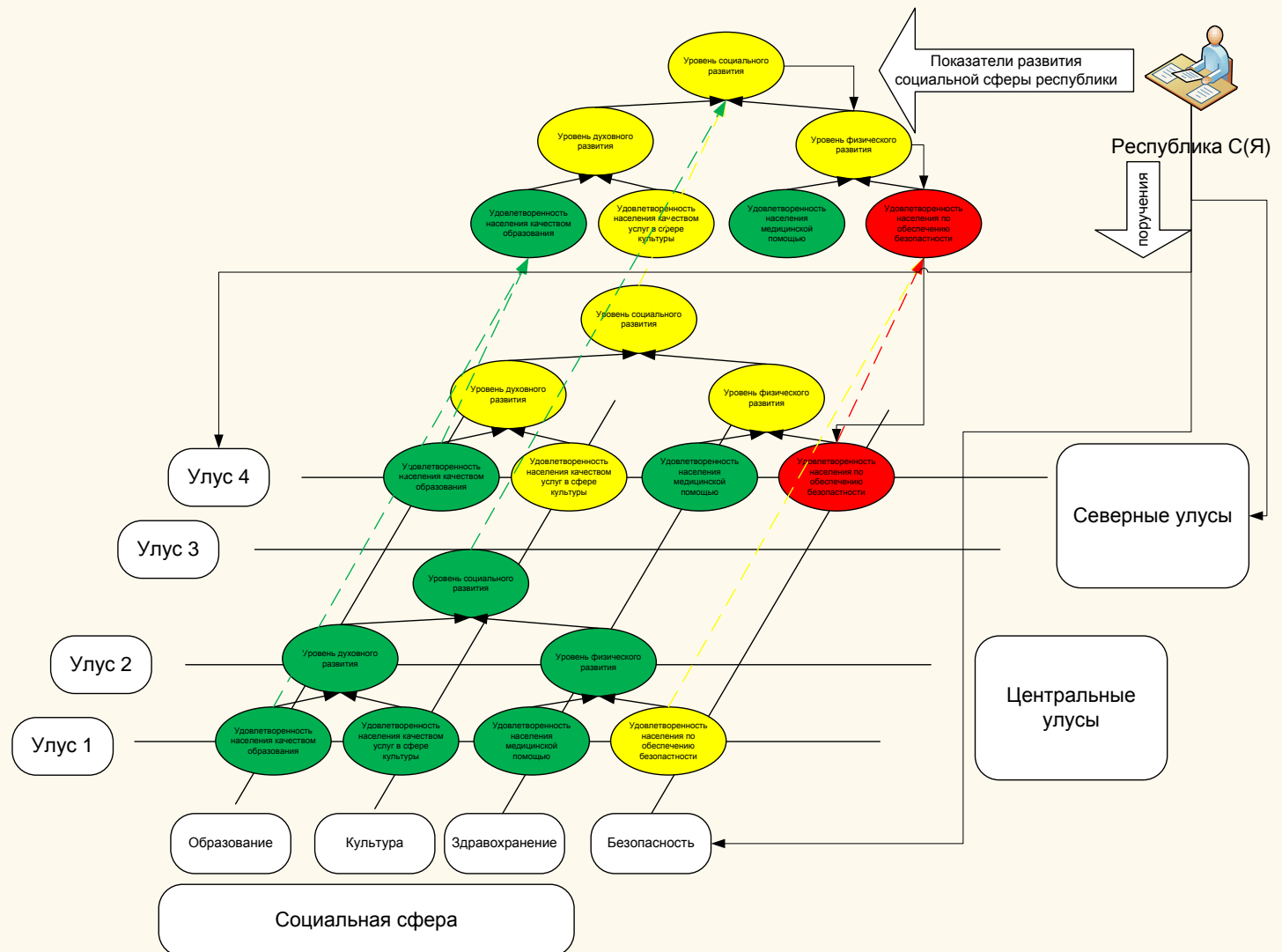
Методика комплексного оценивания для оценки результативности деятельности или степени достижения поставленных целей



Управление динамикой развития региона с использованием методов комплексного оценивания



Управление сбалансированностью развития региона с использованием методов комплексного оценивания



17.5. Применение методов эффективного распределения ресурсов для решения задач управления развитием региона на основе принципов программно-целевого управления

Решение задач распределения ресурсов методом сетевого программирования

