ПАРТНЕРЫ и БОРОВКОВ

Семинар компании «ИЛВЕС»

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ

Разработка ключевых показателей деятельности для госорганов и ГУП

© «Партнеры и Боровков», 2012

Нормативные акты

1 Федеральная программа «Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2009 - 2013 годы)»

- Ожидаемые результаты реализации Программы:
  - создание и внедрение системы показателей результативности профессиональной служебной деятельности государственных служащих.
- Основные цели и задачи Программы:
  - Оценка степени достижения поставленных целей и задач производится на основе целевых индикаторов и показателей Программы согласно приложению. Целевые индикаторы и показатели рассчитываются по методикам, разрабатываемым в рамках реализации Программы…
- Внедрение на государственной службе эффективных технологий:
  - Необходимо разработать сбалансированную систему показателей результативности профессиональной служебной деятельности государственных служащих.

2 Концепция Административной реформы в Российской Федерации

- НЕОБХОДИМО РЕШЕНИЕ СЛЕДУЮЩИХ ЗАДАЧ:
  - РЕАЛИЗАЦИЯ ЕДИНОЙ ВЕРТИКАЛЬНО ИНТЕГРИРОВАННОЙ АВТОМАТИЗИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ МОНИТОРИНГА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ И ОРГАНОВ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ ПО ДОСТИЖЕНИЮ ВАЖНЕЙШИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ И ИСПОЛНЕНИЯ ИМИ СВОИХ ПОЛНОМОЧИЙ;

  (Распоряжение Правительства РФ от 09.02.2008 N 157-р)
- НЕОБХОДИМО ОБЕСПЕЧИТЬ:
  - РАЗРАБОТКУ КЛЮЧЕВЫХ ИЗМЕРИМЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНОВ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ ПО ОСНОВНЫМ НАПРАВЛЕНИЯМ ИХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СООТВЕТСТВИИ СО СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ЦЕЛЯМИ ГОСУДАРСТВА;
  - ВНЕДРЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ И ПРОЦЕДУР ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИХ ПРИВЯЗКУ ЦЕЛЕЙ К КОНКРЕТНЫМ ИСПОЛНИТЕЛЯМ, ВЫРАБОТКУ ПОКАЗАТЕЛЕЙ, ПОЗВОЛЯЮЩИХ АДЕКВАТНО ОЦЕНИТЬ СТЕПЕНЬ ДОСТИЖЕНИЯ ПОСТАВЛЕННЫХ ЦЕЛЕЙ И ДЕЙСТВИЯ ИСПОЛНИТЕЛЕЙ, ПРЕДПРИНИМАЕМЫЕ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЭТИХ ЦЕЛЕЙ;
  - РАЗРАБОТКУ И ВНЕДРЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЁТА, ПОЗВОЛЯЮЩЕГО РАСПРЕДЕЛЯТЬ РЕСУРСЫ ПО ПОСТАВЛЕННЫМ ЗАДАЧАМ.

Нормативные акты

3 Приказ Минэкономразвития РФ от 18.11.2011 г. N 683 «Об утверждении методических рекомендаций по разработке и утверждению стратегий развития федеральных государственных унитарных предприятий на срок от 3 до 5 лет»

- Стратегия развития включает в себя следующие основные разделы:
  - определение цели развития предприятия, в том числе с учётом проведённого анализа внутренней и внешней среды и оценки рисков;
  - показатели достижения целей развития предприятия с указанием планируемых сроков их достижения;
  - мероприятия (производственные, инвестиционные, финансовые, управленческие, кадровые, инновационные), необходимые для достижения целей стратегии развития в планируемые сроки.
- Стратегические цели чётко:
  - формулируются (рекомендуется установить перечень показателей для достижения);
  - измеряются (рекомендуется указывать числовое значение для каждого показателя);
  - имеют срок достижения.
- Управленческие мероприятия:
  - внедрение системы ключевых показателей эффективности (КПЭ), обеспечивающих достижение стратегических целей
- Органам управления предприятия рекомендуется обеспечивать на регулярной основе мониторинг и контроль исполнения плана-графика мероприятий и достижения показателей, предусмотренных стратегией развития.

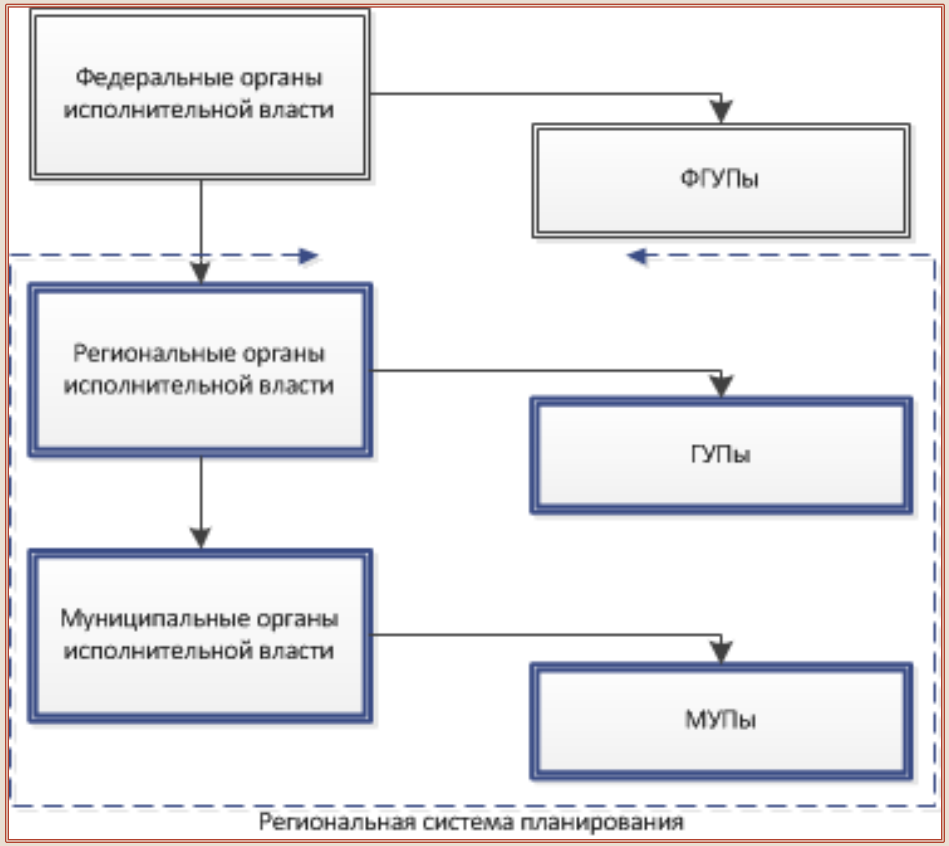
Территориальное стратегическое планирование

- Важная задача интеграция стратегирования, бюджетного и территориального планирования.
- Без понимания рынка и микроэкономики практически невозможно обеспечить высокую эффективность государственной (территориальной) политики – как в стратегии, так и в целевых программах (например, по развитию малого и среднего предпринимательства).
- Адекватное стратегическое планирование формирует фильтры для инвестиций, повышая их эффективность и скорость развития региона.
- Неадекватные инвестиции приводят к ограничениям развития потенциала региона, создавая «токсичные» объекты, которые либо не работают, либо обладают неоправданно низкой эффективностью.

Проект. ФЗ «О государственном стратегическом планировании»

- **Государственное стратегическое планирование (процесс государственного стратегического планирования) –** регламентируемая законодательством Российской Федерации деятельность органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации и иных участников процесса государственного стратегического планирования по прогнозированию социально-экономического развития, программно-целевому планированию и стратегическому контролю, направленная на повышение уровня социально-экономического развития Российской Федерации, рост благосостояния граждан и обеспечение национальной безопасности

Структура системы государственного планирования



- Механизмы планирования повторяются для каждого уровня исполнительной власти
  - Федеральные органы исполнительной власти и ФГУПы
  - Региональные органы исполнительной власти и ГУПы
  - Муниципальные органы исполнительной власти и МУПы
- Структура государственного (муниципального) планирования (уровни планирования):
  - Стратегия социально-экономического развития территории
  - Программа социально-экономического развития территории
  - Бюджет, состоящий из государственных (муниципальных) программ
  - Государственные (муниципальные) задания на оказание государственных услуг

Описание уровней планирования

- Стратегия социально-экономического развития: определяет направления развития территории в целях достижения стратегических целей государства (повышение материального уровня жизни населения, обеспечение высоких темпов устойчивого экономического роста, создание потенциала для будущего развития, повышение уровня национальной безопасности);
- Программа социально-экономического развития: в целях выполнения стратегических направлений оценивает имеющиеся для этого ресурсы, определяет наиболее эффективные направления их использования, в том числе по различным отраслям, видам деятельности, муниципальным образованиям;
- Государственные программы и бюджет в целом: по каждому направлению, определённому Программой социально-экономического развития, определяют план мероприятий и обеспечивают этот план финансовыми ресурсами;
- Государственные задания: определяют количественные и качественные параметры деятельности государственных (муниципальных) учреждений, определяют объем финансовых ресурсов, необходимых для оказания государственных и муниципальных услуг надлежащего качества в соответствии с определёнными программами.

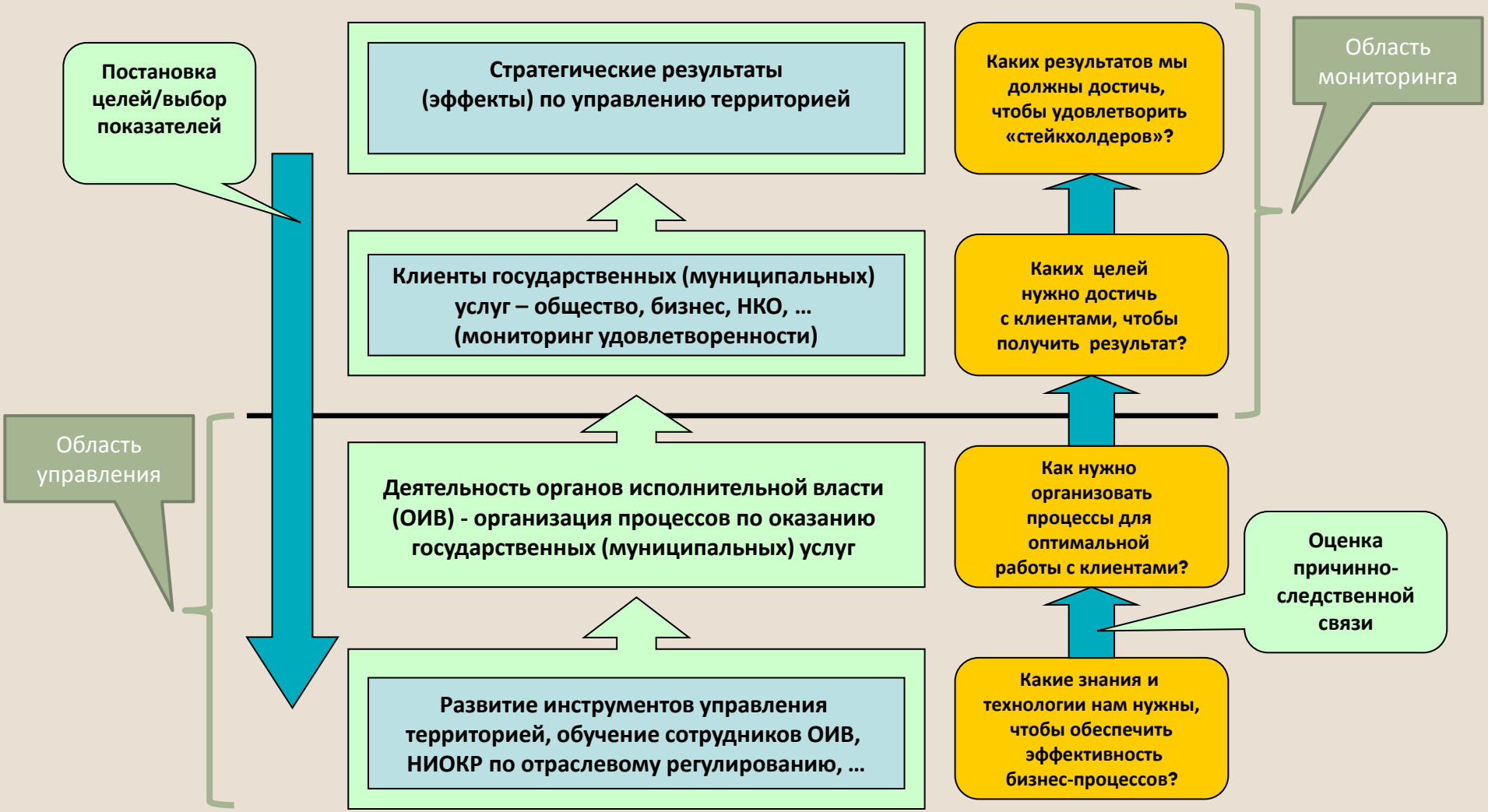
На сегодня между стратегией и программой социально-экономического развития, с одной стороны, и бюджетом и государственными (муниципальными) заданиями, с другой стороны имеются разрывы. Действующие сегодня схемы стратегического планирования не в состоянии устранить их.

Описание уровней планирования

Преимущества использования ССП (BSC)

- Обеспечение согласованности целей органов исполнительной власти (ОИВ) и потребителей государственных (муниципальных) услуг, через мониторинг потребительской ценности и удовлетворённости
- Согласованность деятельности ОИВ и стратегических целей региона (территории) через иерархическую систему показателей
- Обоснование региональных (муниципальных) программ через факторы (дерево показателей) обеспечивающие реализацию стратегию социально-экономического развития
- Формирование системы мониторинга удовлетворённостью государственными (муниципальными) услугами, как структуры процессов обратной связи, обеспечивающих формирование фактических значений показателей в карте ССП
- Формирование опережающих показателей для раннего выявления факторов влияющих на реализацию стратегии
- Структурирование деятельности ОИВ обеспечивающей реализацию стратегии по ключевым процессам, что позволяет оценить взаимодействие исполнителей
- Декомпозиция стратегических целей по организационной структуре до сотрудника для мотивации сотрудников ОИВ на всех уровнях управления
- Организация управления компетенциями сотрудников ОИВ в соответствии со стратегией развития, через процессный подход

Структура ССП для органов исполнительной власти



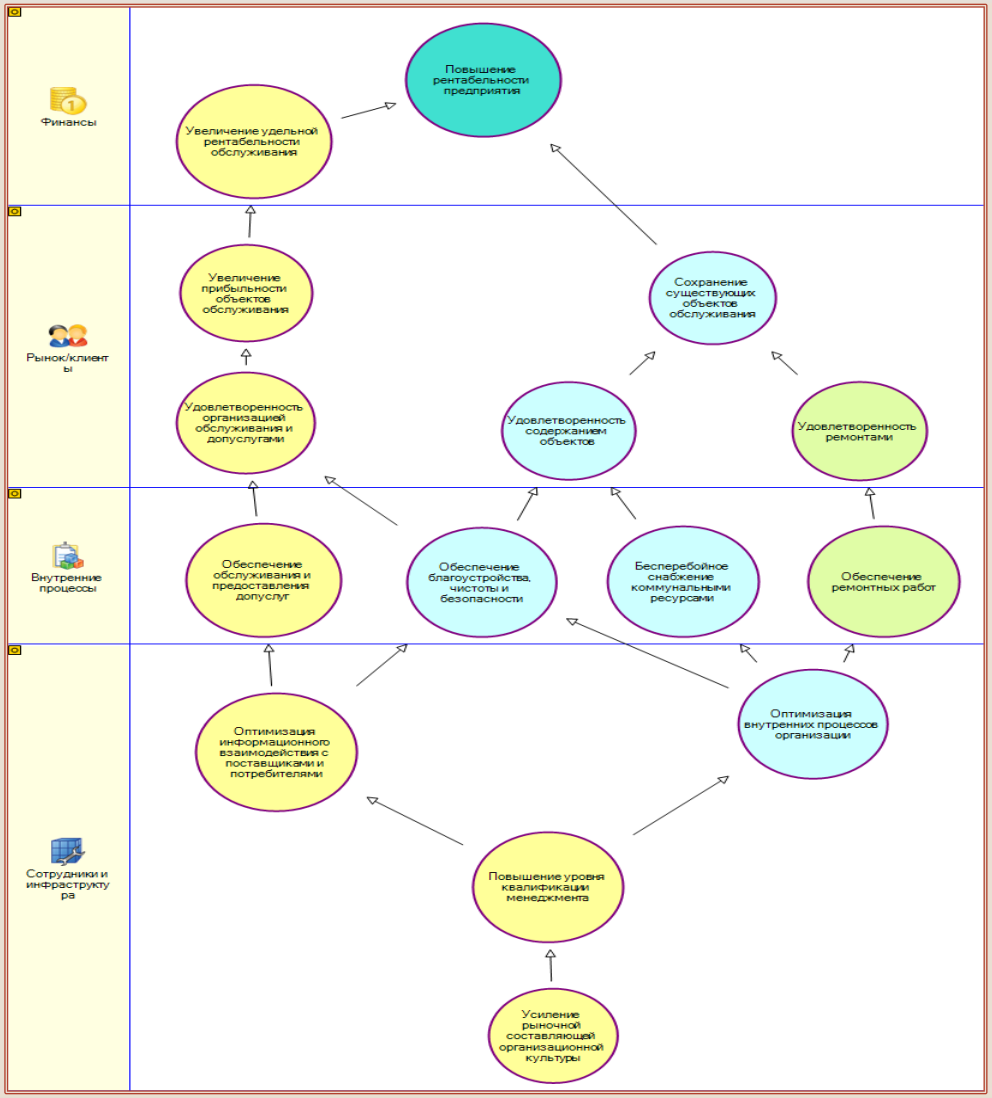
Приоритеты

- Необходима перезагрузка региональной политики в вопросах управления
- Определить рынок разработчиков стратегий с учётом имеющегося успешного опыта
- Развитие агломераций и формирование на их основе центров ускоренного развития
- Развитие макрорегионов, пока на уровне федеральных округов. Минрегионразвития реформируется для управления по федеральным округам.
- Стратегия регионов и городов – основные инструменты территориальной политики
- Внятная федеративная стратегия для эффективного развития регионов

Системные недостатки региональных стратегий

- Рассогласованность по периодам, детализации и структуре не позволяют их скоординировать по вертикали (с округами и муниципальными образованиями) и по горизонтали (с соседними регионами и на уровне всей страны сопоставить с федеральной политикой).
- Недостаточное правовое и методологическое обеспечение.
- Диспропорции расселения на уровне региона (территорий).
- Слабое правовое регулирование и реализация частно-государственного партнёрства.
- Нет связи стратегического и бюджетного планирования.

Пример СКВУ для ФГУП



Процессы учёта ключевых показателей

Показатели	Процессы
1. Рентабельность капитала (ROCE)	1. Финансовый учет
2. Удельная рентабельность по объекту обслуживания	1. Финансовый учет
3. Количество потребителей услуг	1. Финансовый учет
4. Доля потребителей, пользующихся допуслугами	1. Финансовый учет
5. Количество жалоб на некачественное обслуживание	2. Учет претензий потребителей
6. Количество жалоб на нарушение сроков ремонта	2. Учет претензий потребителей
7. Количество жалоб на качество ремонта	2. Учет претензий потребителей
8. Количество обращений за новыми допуслугами	2. Учет претензий потребителей
9. Количество жалоб на организацию обслуживания	2. Учет претензий потребителей
10. Количество случаев нарушения сроков и объемов поставки	3. Производственный учет
11. Доля мероприятий, выполненных с нарушением сроков и качества работ	3. Производственный учет
12. Доля работ, выполненных с нарушением технологии	3. Производственный учет
13. Доля ремонтов с нарушением сроков	3. Производственный учет
14. Количество случаев нарушения регламентов обслуживания	3. Производственный учет
15. Количество случаев нарушения регламентов предоставления информации	3. Производственный учет
16. Доля управленцев, имеющих профильное образование или опыт работы более 5 лет	4. Кадровый учет
17. Количество мероприятий по повышению квалификации	4. Кадровый учет
18. Количество предложений по оптимизации работы предприятия	5. Учет оптимизации процессов и технологий
19. Доля формализованных ключевых процессов	5. Учет оптимизации процессов и технологий
20. Число внедренных в процессы новых технологий	5. Учет оптимизации процессов и технологий
21. Доля базовых параметров деятельности, доступных для собственников помещений	6. Учет информации
22. Доля информации, получаемой потребителями без участия сотрудников предприятия	6. Учет информации
23. Профиль организационной культуры	4. Кадровый учет
24. Доля монетарной мотивации, направленная на достижения стратегического результата	4. Кадровый учет

Пример план-фактного анализа ФГУП

Диагностика
Стратегическое управление
- SWOT-анализ
- Сбалансированная система п...
  - Перспективы
  - Типы показателей
  - Единицы измерения
  - Показатели
  - Цели
  - Периодичность показател...
  - Ответственные за показат...
  - Ответственные за показат...
  - Процессы обратной связи
  - Инициативы
  - Следование стратегии
  - Причинно-следственные с...
  - Избранные показатели

Модель: ФГУ ПЭКП ПИЯФ Стратегия
Описание: ЦСП в формате ССП ФГУ ПЭ
Версия: 30
FGU_PEKP_IELISEEV
Информация о модели

Индекс	Показатель	Тип показателя	Единица измерения	Описание
1	Рентабельность капитала (ROA)	Показатели верх...	Проценты	
2	Удельная рентабельность по объекту обслуживания	Показатели верх...	Проценты	
3	Количество потребителей услуг	Показатели верх...	штуки	
4	Доля потребителей, пользующихся допуслугами	Показатели верх...	Проценты	
5	Количество жалоб на некачественное обслуживание	Показатели верх...	штуки	
6	Количество жалоб на нарушение сроков ремонта	Показатели верх...	штуки	
7	Количество жалоб на качество ремонта	Показатели верх...	штуки	
8	Количество обращений за новыми допуслугами	Показатели верх...	штуки	
9	Количество жалоб на организацию обслуживания	Показатели верх...	штуки	
10	Количество случаев нарушения сроков и объемов поставки	Показатели верх...	штуки	
11	Доля мероприятий, выполненных с нарушением сроков и качества работ	Показатели верх...	Проценты	
12	Доля работ, выполненных с нарушением технологии	Показатели верх...	Проценты	
13	Доля ремонтов с нарушением сроков	Показатели верх...	Проценты	
14	Количество случаев нарушения регламентов обслуживания	Показатели верх...	штуки	
15	Количество случаев нарушения регламентов предоставления информации	Показатели верх...	штуки	
16	Доля управленцев, имеющих профильное образование или опыт работы более 5...	Показатели верх...	Проценты	
17	Количество мероприятий по повышению квалификации	Показатели верх...	штуки	
18	Количество предложений по оптимизации работы предприятия	Показатели верх...	штуки	
19	Доля формализованных ключевых процессов	Показатели верх...	Проценты	
20	Число внедренных в процессы новых технологий	Показатели деят...	баллы	
21	Доля базовых параметров деятельности, доступных для собственников помещен...	Показатели верх...	Проценты	
22	Доля информации, получаемой потребителями без участия сотрудников предпри...	Показатели верх...	штуки	
23	Профиль организационной культуры	Показатели верх...	баллы	
24	Доля монетарной мотивации, направленная на достижение стратегического разв...	Показатели верх...	Проценты	

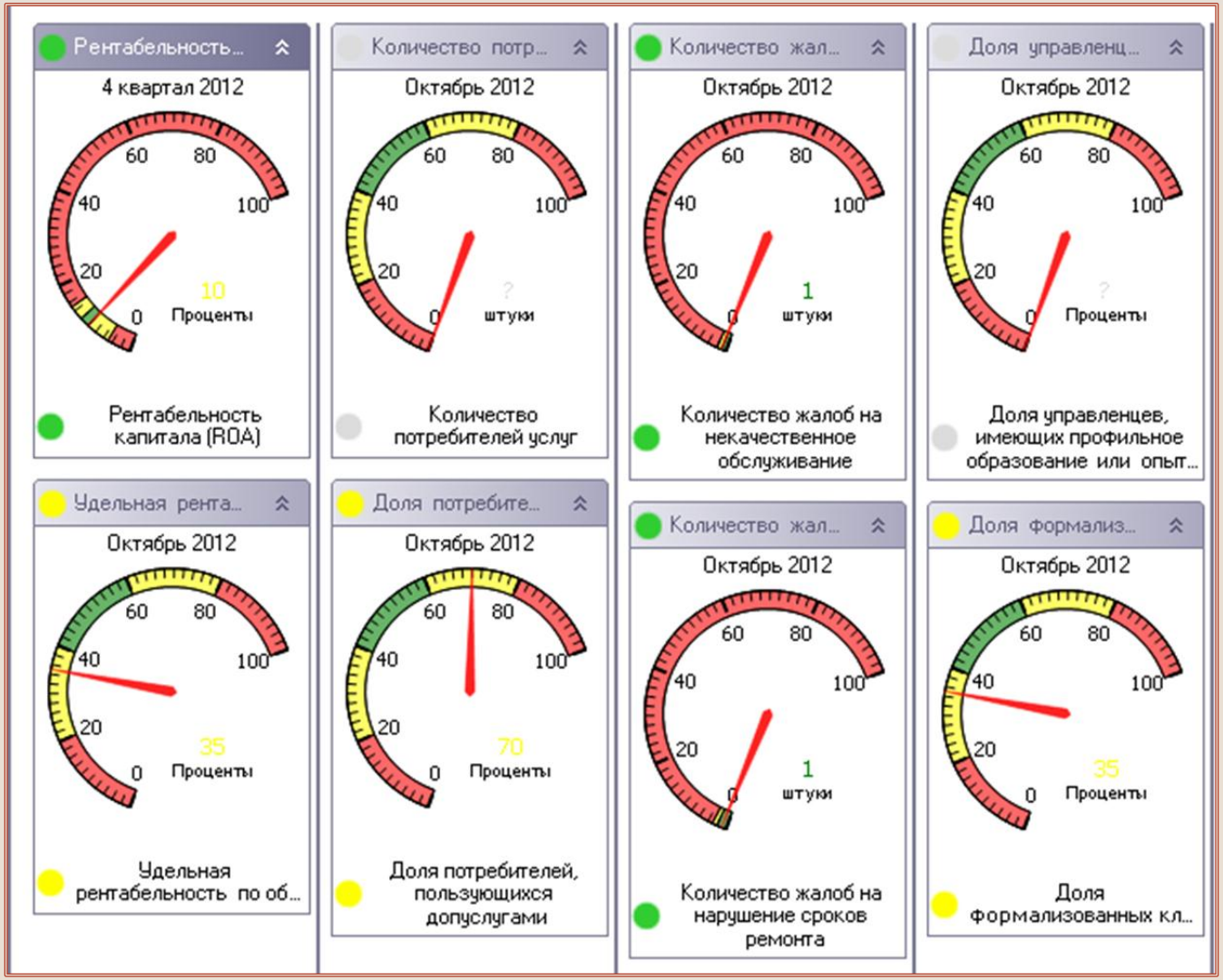
Редактор данных показателя

Показать значения с 04.04.2012 по 01.01.2013

Данные | Графики

Период	Критичное занижение	Некритичное занижение	Значение показателя	Некритичное превышение	Критичное превышение	Критерий успеха
квартал 2012	5	10	9	12	15	
квартал 2012	5	10	10	12	15	
квартал 2012	5	10		12	15	
квартал 2013	5	10		12	15	

Кокпит


Рентабельность...
4 квартал 2012
10
Проценты
Рентабельность капитала (ROA)
Количество потр...
Октябрь 2012
?
штуки
Количество потребителей услуг
Количество жал...
Октябрь 2012
1
штуки
Количество жалоб на некачественное обслуживание
Доля управленц...
Октябрь 2012
?
Проценты
Доля управленцев, имеющих профильное образование или опыт...
Удельная рента...
Октябрь 2012
35
Проценты
Удельная рентабельность по об...
Доля потребите...
Октябрь 2012
70
Проценты
Доля потребителей, пользующихся допуслугами
Количество жал...
Октябрь 2012
1
штуки
Количество жалоб на нарушение сроков ремонта
Доля формализ...
Октябрь 2012
35
Проценты
Доля формализованных кл...

План Проекта

Этап	Название этапа	Дней работ
1.1.	Диагностика системы управления Заказчика	2
1.2.	Семинар «Технология построения ССП/Системы KPI»	2
2.1.	Описание Стратегии СХЕ	2
2.2.	Построение Стратегической карты Генерального директора	2
2.3.	Построение полной Стратегической карты	3
2.4.	Разработка «Плана стратегических мероприятий»	2
3.1.	Настройка организационной структуры на реализацию Стратегии	3
3.2.	Настройка бизнес-процессов на реализацию Стратегии	3
3.3.	Настройка системы мотивации на реализацию Стратегии	3
	ИТОГО	**22**
4.1.	Описание/Аудит описанных бизнес-процессов	2 (один процесс)
4.2.	Участие в выполнении «Плана стратегических мероприятий»	По договорённости

Вы ведёте Дело.
Мы помогаем быть ему Бизнесом.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ

Дмитрий Елисеев
Ведущий консультант по стратегии и бизнес-процессам

198216, Санкт-Петербург,
бульвар Новаторов, д. 8, лит. А., пом. 6Н
+7 (911) 276 79 32
dmitriy.eliseev@pbltd.ru