

«Стратегическое управление. Сборка работоспособной системы»

Д.Ю.Золотарев

РАНХиГС, Москва, 10-11 июня 2024

Вредные вопросы (Зачем нужна система?)

Вопрос 1: Сколько первых «майских указов» Президента выполнено?

Ни одного. Как и «Стратегия 2020».

Вопрос 2: Сколько «национальных проектов» выдвигалось в период, когда Россия росла темпом 14% в год в течении 25 лет?

На каждый «сценарный такт» – один: ГОЭЛРО, НЭП, Борьба с неграмотностью, Индустриализация, Победа в Отечественной Войне, Атомный Проект, Космический проект, далее – Целина, ОГАС – НЕ БЫЛ ЗАПУЩЕН, и... всё.

БАМ был инфраструктурным проектом прошлого уклада-увеличивал транспортную связность, но не увеличивал технологическую сложность на смене Техноуклада. Из-за непринятия ОГАС Союз опоздал к 5-му укладу (хоть и не критично)

Вопрос 3: Почему вместо обсуждения «Образов Будущего» для России, активно обсуждают три «Образа ушедшего Прошлого»: «Советский Союз», «Империя Романовых», «Глобализация»?

Президент трижды спрашивал. БРИКС – это инструмент, а не Цель.

Прогресс и регресс системы управления: две линии

(++) 1986-1996 гг. Введение принципов гомеостатики в систему управления в Союзе\России (Ю.М.Горский, А.Г.Теслинов и др.)

- 1992 – 1998 гг Отказ от Госплана. При практическом управления - из трёх англоязычных «передовых научных методов» - два в России «не пошли».

(--) Заход на территорию России «большой четверки» мировых консалтов. Попытка *Деиндустриализации* и замены «целей стратегического развития» на «бизнес-цели».

(+) Привлечение малых зарубежных консалтиновых фирм и ряда ведущих экспертов.

(+) 1998-2006 гг Адаптация зарубежных методик и разработка российских альтернатив (тот же функционал, но другими, «работающими» методами) в т.ч. в Банке России.

(+) 2009-2018 гг «Сборка под ключ» и работа системы стратегического управления регионом в Пермском крае. Формирование системы нормативов, в т.ч. Закона о стратегическом планировании №598-ПК от *02.04.2010*

(+) 2014 г Разработка Федерального Закона о стратегическом планировании №172-ФЗ от *28.06.2014* года на базе 598-ПК и др.нормативов. **(-)** Выпадение двух ключевых механизмов

(-) 2018 отказ от исполнения 172-ФЗ. Допуск консалтов «большой четверки».

(++) Вынужденный отказ от «большой четверки» международных консалтов

Механизмы восстановления управления

Для восстановления системы управления в Стране необходимо:

(А) Формирование единой государственной системы стратегического управления «по целям»,

(Б) на основе «системы прогнозов»,

(В) где структуры управления формируются динамически, под цели управления.

- Использование схем управления обеспечивающих выполнение «требование необходимой сложности»;
- Формирование «глобальной декларации»;
- «Встречная» кодификация «целей и задач»; использование современных «игровых методов» при формировании кодификатора целей;
- Приоритетный поиск «профессионалов», а не на формирование «структур»;
- Переход от «управления по отклонениям» (адаптивного), к управлению в режиме «прогноз-коррекция» (проактивного);
- *«Ситуационное стратегирование» – просчет стратегических последствий тактических решений*

Построение системы стратегического управления

- **Концепт:** – Цели, Ценности, «смысловое ядро», *выбор моделей развития*, гомеостатический элитный\социальный баланс (в т.ч. «психоистория»);
- **Стратегический Прогноз:** - сценарии, сценарные развилки, «чего можно хотеть от Будущего», что должно быть сделано «любой ценой»;
- **Целеполагание:** – выбор приоритетов, «картинка» и цели верхнего уровня по смысловому наполнению данной «картинки»;
- **Дерево целей (Кодификатор Целей):** - потенциал (вызовы), угрозы, цели по развитию потенциалов и ликвидации угроз, сборка базовых веток «дерева целей» снизу;
- **Стратегия:** - выбор приоритетов на период стратегии; уточнение моделей развития; стратегический маневр по реализации «дерева целей» в зависимости от сценариев;
- **Кодификатор Целей и Задач:** - увязка «целей», исполнителей уровня «эффекторов»; показателей достижения целей (KPI); долгосрочный прогноз по наборам KPI– «инерционный» (3 варианта, критерии) и «целевой» (вклад акторов);
- **Проекты, сетевые графики, управленческий бюджет:** - сборка Цифр.Кодификатора;
- **Изменение структуры управления под Цели – (в т.ч.)** структуры мониторинга реализации проектов, анализ и прогноз «управляемой среды», стратегический прогноз.

Стратегический прогноз

На основе результатов стратегических сессий УК2012-УК2023 гг

Стратегический и долгосрочный прогнозы

- **Стратегический прогноз** – прогноз качественных изменений, выделяет сценарные ветвления (точки бифуркации) и последствия выбора (или не выбора) решений в данных точках.
- **Долгосрочный прогноз** – цифровой, описывает динамические ряды по определенному набору показателей. Основной метод – моделирование на основе ретроспективных данных, долгосрочных планов и вариации базовых параметров модели. В состав ДП входит описание/разъяснение смысла полученных значений наборов показателей.

Необходимо сочетания разных типов прогноза. Стратегический выделяет те *качественные изменения* (в т.ч. событийные), которые послужат основанием для *смены наборов показателей для расчета в долгосрочном прогнозе*.

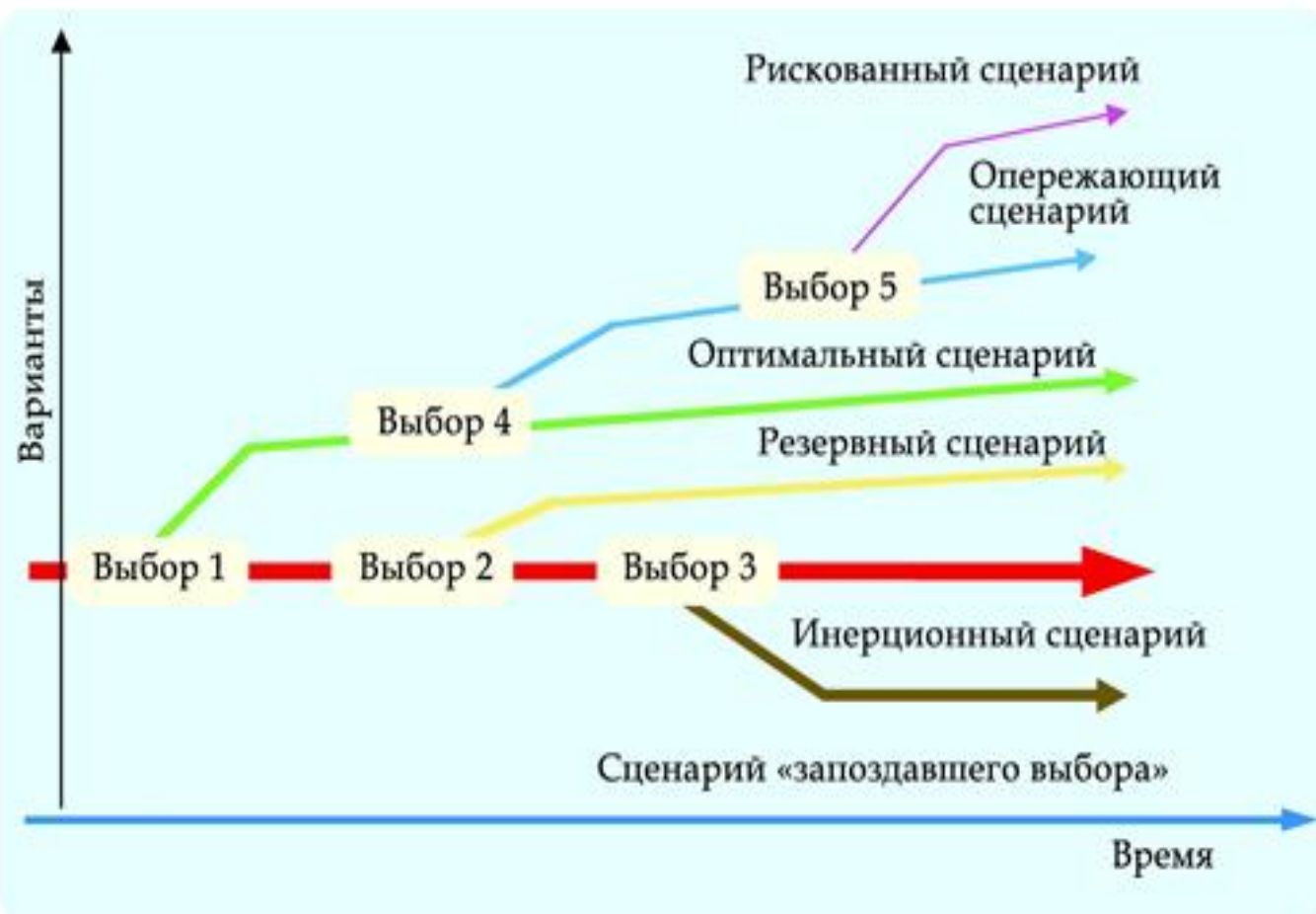
Например, стратегический прогноз гласит, что с 1930-х тяговая сила государства будет выражаться не в лошадях, а в тракторах и танках. А долгосрочный — рассчитывает, сколько этих тракторов и танков нужно иметь.

Стратегический прогноз в формате PEST(M)

- ✓ Один из методов формирования стратегического прогноза - «матричный PEST(M)».
- ✓ **PEST(M)** оформляется в виде связанной между собой *системы сценариев* по направлениям: *P-политика, E-экономика, S-социальная сфера, T-технологии, M-мультиренд*. Рассматривается: **Концептуальный, Стратегический, Событийный** уровни.
- ✓ **Выделение точек смены «мультиренда»** или «главного тренда», означает **нахождение системных точек бифуркации – принятия решения по управлению**
- ✓ Для прогнозного описания в «точке бифуркации», помимо «классического» набора «проявленных сценарных трендов», дается описание «**базовых противоречий**» между основными акторами, набор допустимых решений и ресурсы, за счет которых будут реализовываться данные решения (дословно – «кого будут обижать»).

	Р-политические факторы	Е-экономические факторы	S-социальные факторы	T-технологические факторы
Мир				
Страна				
Регион/Корпорация				

Инструменты прогнозирования: Сценарирование



Точка бифуркации – точка принятия управленческого решений

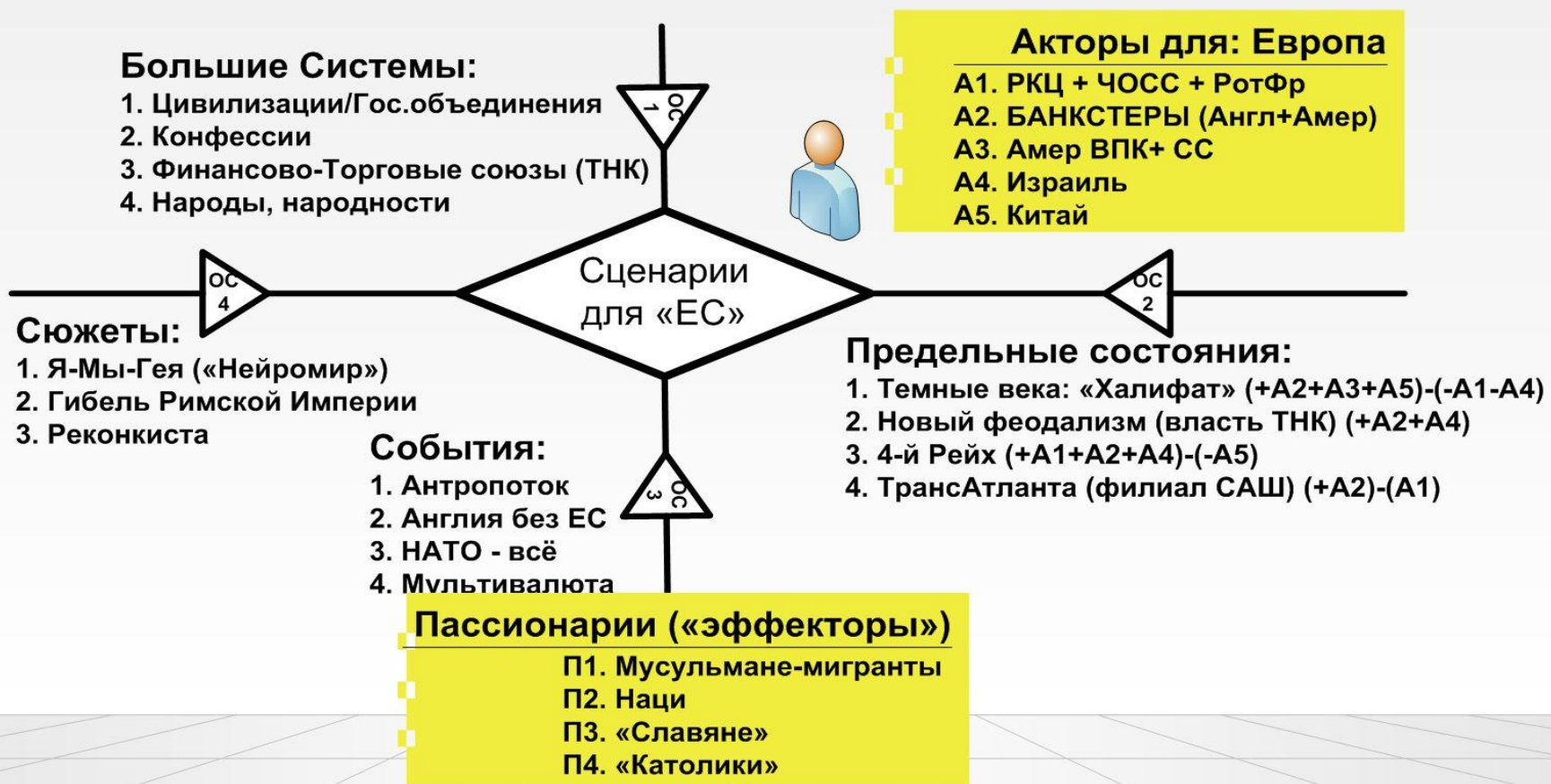
Сценарий должен содержать:

- описание субъектов;
- описание рамок сценарирования;
- описание основных трендов и тенденций;
- целеполагание сценария;
- контурное описание сценария (**сценарную гипотезу**);
- механизм, позволяющий учесть влияние субъективных факторов на сценарий;
- механизм, позволяющий учесть влияние объективных факторов на сценарий;
- сценарные неопределенности вида $0x\infty$, т.е. маловероятные, но значимые события — «дикие карты»;
- фактологическое наполнение сценария.

Совокупность сценариев образует **сценарную матрицу**. При проведении прогностических исследований используются техники экспресс-форсайта, стресс-форсайта, рапид-форсайта («микроскоп»). Все эти техники предполагают проведение **прогностического семинара**

«Развал Европы». Сценарная рамка для России (УК2015)

Уровень: Мир: Европа



«Управление по целям» – когда одна и та же Цель достигается через реализацию разных сценариев – сценарный инвариант.

Переключение между сценариями - «стратегический маневр».

Т.е. – сценарный инвариант – это НЕ «неизбежное будущее». Это Будущее достигаемое разными сценариями. *Различие – в «предопределенности»*

Уровень: Страна

1. Сценарий 1: **«СССР-2»**; Сюжет: «Большая Игра»;
Бенефицианты: A4+A3-A2; Ресурсы (за чей счет): - российские «пятерочки»
2. Сценарий 2 : **«Византия»**; Сюжет: «Европейские ценности» («Основание»);
Бенефицианты: A1+A2+A3-A4; Ресурсы (за чей счет): - европа + ?

Циклы экономической активности (УК2017)

Технологическая революция 1984 - 2007
Гос. монополии

Доминантный ресурс - НЕФТЬ
(рост рентабельности в 3,2 раза)
АМЕРИКАНСКИЙ ЦИКЛ (ХОЛОДНАЯ ВОЙНА)
ФИНАНСОВАЯ ЭКСПАНСИЯ

Великие потрясения 2008 - 2020
Борьба ТНК

Доминантный ресурс - НЕФТЬ
(снижение рентабельности в 2 раза)
АМЕРИКАНСКИЙ ЦИКЛ (ХОЛОДНАЯ ВОЙНА)
ФИНАНСОВАЯ ЭКСПАНСИЯ

Революция мировых рынков
ИНФОРМАЦИОННО-КОММУНИКАЦИОННАЯ РЕВОЛЮЦИЯ

Доминантный ресурс - НОВАЯ ЭНЕРГЕТИКА
АЗИАТСКИЙ ЦИКЛ
(ГИБРИДНАЯ ВОЙНА)
МАТЕРИАЛЬНАЯ ЭКСПАНСИЯ

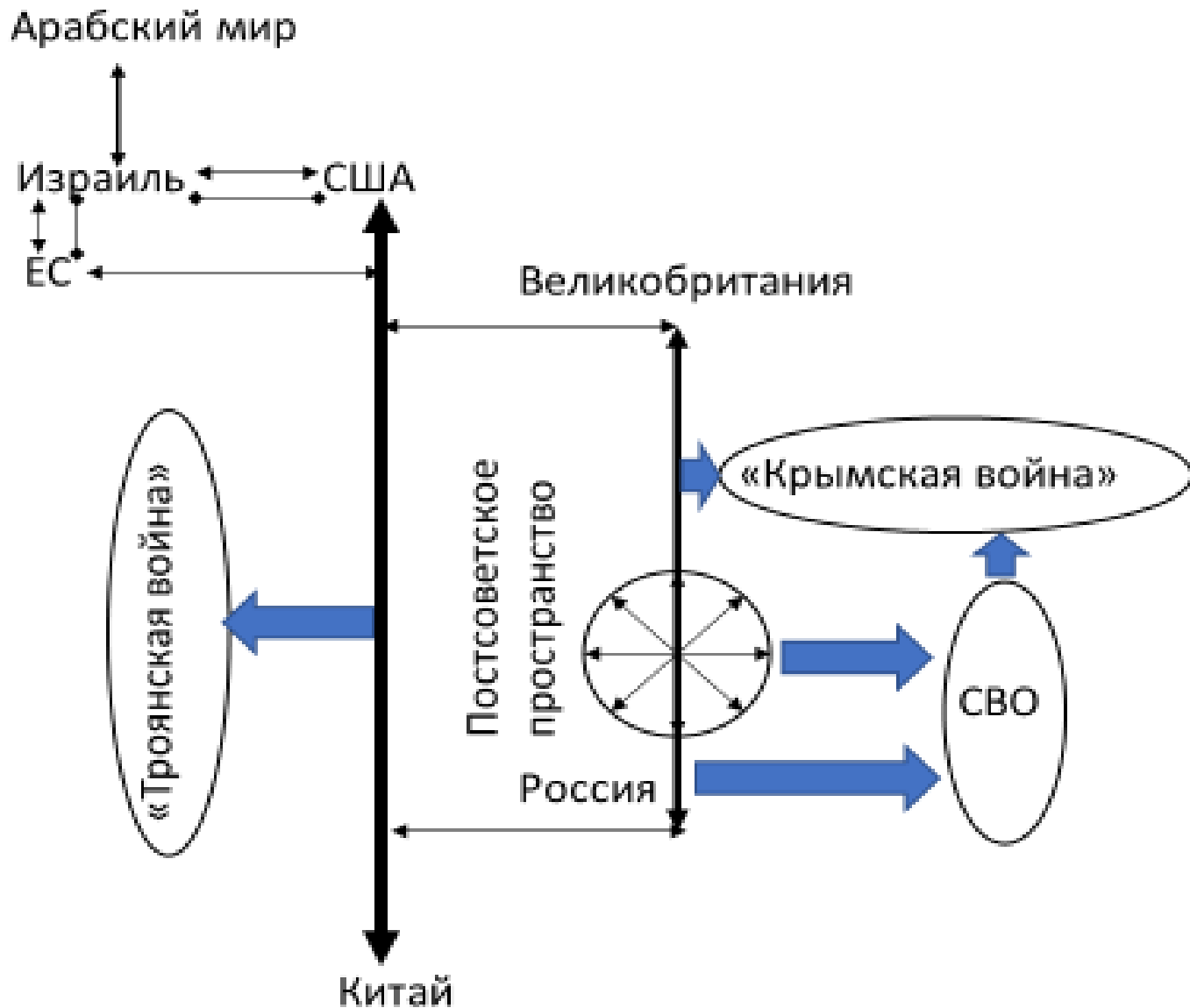
На практике используют разные техники, в зависимости от объекта\среды прогнозирования.

Одним из методов формируется базовая «сценарная гипотеза», которая подтверждается двумя другими методами. После чего «гипотеза» становится «прогнозом».



—♦— Динамика по СЦЭА АРРИГИ —■— Динамика С. Кузнеца —▲— Динамика Г.Жугляра —×— Динамика Дж.Китчина

Сценарное пространство (УК2022 год)



«Большая игра» между США и Китаем за мировое лидерство предполагает только одного «свободно третьего игрока».

Отсюда:

Противостояние между Великобританией и Россией-антагонистично (Северный и Южный вариант «дуги нестабильности»).

Одна из сторон сможет сформировать свой собственный макрорегион только за счёт интересов другой. Или ни одна.

Попытка внушить российской элите, что СВО это часть новой «Большой Игры» — есть элемент английской стратегии по ликвидации России как субъекта мировой политики.

Угрозы и потенциалы исходя из стратегического прогноза

На основе стратегических прогнозов УК2012-УК2023 гг

Построение системы стратегического управления

- **Концепт:** – Цели, Ценности, «смысловое ядро», *выбор моделей развития*, гомеостатический элитный\социальный баланс (в т.ч. «психоистория»);
- **Стратегический Прогноз:** - сценарии, сценарные развилки, «чего можно хотеть от Будущего», что должно быть сделано «любой ценой»;
- **Целеполагание:** – выбор приоритетов, «картинка» и цели верхнего уровня по смысловому наполнению данной «картинки»;
- **Дерево целей (Кодификатор Целей):** - потенциал (вызовы), угрозы, цели по развитию потенциалов и ликвидации угроз, сборка базовых веток «дерева целей» снизу;
- **Стратегия:** - выбор приоритетов на период стратегии; уточнение моделей развития; стратегический маневр по реализации «дерева целей» в зависимости от сценариев;
- **Кодификатор Целей и Задач:** - увязка «целей», исполнителей уровня «эффекторов»; показателей достижения целей (KPI); долгосрочный прогноз по наборам KPI– «инерционный» (3 варианта, критерии) и «целевой» (вклад акторов);
- **Проекты, сетевые графики, управленческий бюджет:** - сборка Цифр.Кодификатора;
- **Изменение структуры управления под Цели – (в т.ч.)** структуры мониторинга реализации проектов, анализ и прогноз «управляемой среды», стратегический прогноз.

Стратегический Прогноз: Таблица Угроз и Вызовов 2024

Угрозы	Потенциалы
У1. Мир. «Большая Война» вместо ожидаемой элитой России «Большой Игры»	П1. Формирование «движения неприсоединения» для НЕ участия России в новой мировой войне, или, как минимум, участия на завершающем этапе.
У2. Мир. Не создание Россией своего собственного мир-системного макрорегиона в формате «Цивилизация Севера»	П2. Сборка «Цивилизации Севера» (Русской Цивилизации) на базе «Кольца вокруг Каспия» + набор полных техпакетов и производств
У3. Страна. Формирование системы «ложных альтернатив» и критическая потеря времени и ресурсов через «отвлечение на негодный объект»	П3. Выстраивание системы стратегического управления, консолидация пассионарных социальных групп «под цели», на основе Русского Культурного Кода

Стратегический Прогноз: Таблица Угроз и Вызовов 2024

Угрозы	Потенциалы
<p>У4. Страна. Депопуляция в России носителей русского культурного кода, миграция молодёжи вовне</p>	<p>П4. Формирование «нового образа жизни» с учётом возможностей технологий 6-го уклада и выстраивание личных сценариев будущего на основе общего Цивилизационного Проекта</p>
<p>У5. Мировые деньги предыдущего уклада потеряли «ценность». Потеря валютных накоплений через гиперинфляцию мировой валюты. Неравноценный геоэкономический обмен Товаров нового уклада на сырьё и «человеческий ресурс».</p>	<p>П5. На такте «физической экономики» - Формирование набора полных технологических пакетов и суммы производств нового уклада в рамках Русского макрорегиона. Неравноценный обмен Товаров нового уклада на сырьё и «человеческий ресурс» вне макрорегиона</p>

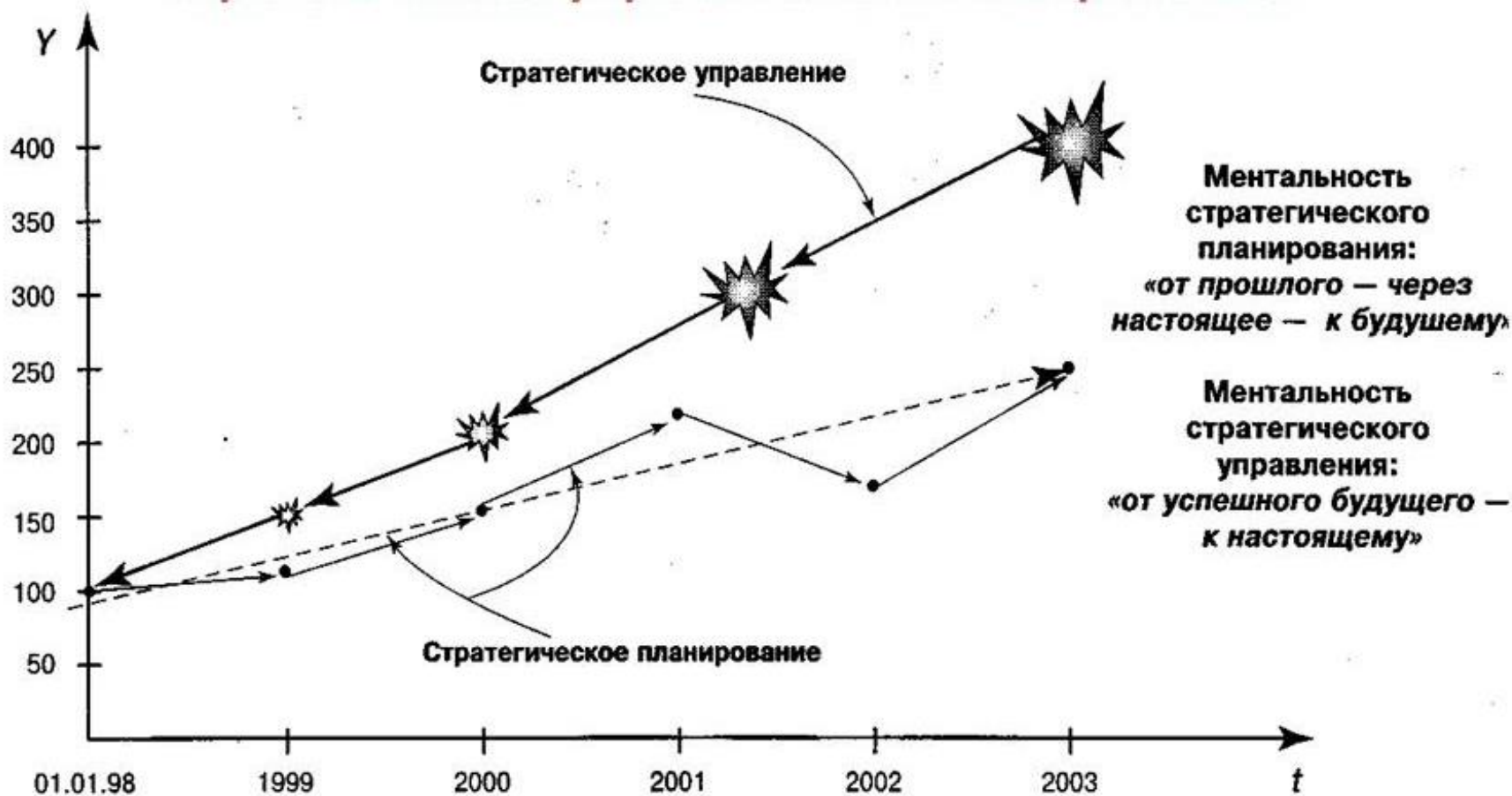
Наброски для «Образа будущего» «Мира Полдня 22 века»

Проектирование будущего

Построение системы стратегического управления

- **Концепт:** – Цели, Ценности, «смысловое ядро», *выбор моделей развития*, гомеостатический элитный\социальный баланс (в т.ч. «психоистория»);
- **Стратегический Прогноз:** - сценарии, сценарные развилки, «чего можно хотеть от Будущего», что должно быть сделано «любой ценой»;
- **Целеполагание:** – выбор приоритетов, **«картинка»** и цели верхнего уровня по смысловому наполнению данной «картинки»;
- **Дерево целей (Кодификатор Целей):** - потенциал (вызовы), угрозы, цели по развитию потенциалов и ликвидации угроз, сборка базовых веток «дерева целей» снизу;
- **Стратегия:** - выбор приоритетов на период стратегии; уточнение моделей развития; стратегический маневр по реализации «дерева целей» в зависимости от сценариев;
- **Кодификатор Целей и Задач:** - увязка «целей», исполнителей уровня «эффекторов»; показателей достижения целей (KPI); долгосрочный прогноз по наборам KPI– «инерционный» (3 варианта, критерии) и «целевой» (вклад акторов);
- **Проекты, сетевые графики, управленческий бюджет:** - сборка Цифр.Кодификатора;
- **Изменение структуры управления под Цели – (в т.ч.)** структуры мониторинга реализации проектов, анализ и прогноз «управляемой среды», стратегический прогноз.

Стратегическое управления и планирование



Разница в подходах между «стратегическим планированием» и «стратегическим управлением».

Система прогнозов дает матрицу «сценариев будущего».

Стратегическое управление вписывает субъект стратегирования в данную матрицу, обеспечивая «проектирование будущего»

Наброски к «образам будущего» для России (УК2021)

Упрощенно:

«ОБРАЗ ЖИЗНИ» = Социальная страта + Культурный Код + Вмещающий Ландшафт

«Культурная сложность Цивилизации» = (многоукладность) образов Жизни + Смысловое Ядро

Новое: Возник новый тип «ландшафта»: – Виртуальная или Дополненная реальность (+ «Роботозавод»)

Альтернативы вмещающего ландшафта Будущего (предельные состояния):

А) «Анклавы инклюзива» («Мёртвый сезон», Мир-Матрица, Угроза для России) :

А1. «Человейники» = Городские МегаАгломерации + «виртуальная реальность» - мир тотального контроля, ББД и сокращения населения. Антропустыни на территориях, **деиндустриализация**, вывод «человеческого капитала» через «виртуальную реальность» в «собственность» ТНК, **«война городских анклавов»** и др.

А2. Экологические заповедники = Природа (возврат в экологию) + **ВИРТ** – мир без 6/7 населения Земли

Инклюзив (управление поведением): – (А) противоречат Русскому Культурному коду, (Б) не решают ключевую проблему Демографии для России, (В) ликвидируют элиту России как субъект, (как и «китайский социальный рейтинг»).

«ОБРАЗ ЖИЗНИ» = Социальная страта + Культурный Код + Вмещающий Ландшафт

«Культурная сложность Цивилизации» = (многоукладность) образов Жизни + Смысловое Ядро

Новое: Возник новый тип «ландшафта»: – **Виртуальная или Дополненная реальность (+ «Роботозавод»)**

Альтернативы вмещающего ландшафта Будущего (предельные состояния):

Б) Мир «Полдня 22 века» - мир коттеджных посёлков и сетевых городов

Б1. «Сетевой город» + дополненная реальность + Роботозавод = сеть средних и малых городов соединённых скоростной логистикой. Имеет *разные, «смысловые» точки сборки Города*, разнесённые пространственно. Опыт **комплексной застройки позднего Союза** + поселение-Конструкторское Бюро, «Лунные города» для Сибири и Урала, с формированием релаксационных зон в виде «оранжерей под куполом» («светлица»), фотонная/лазерная 3D дополненной реальность, «Парк», «Театр», «Новый Университет», «Экстрим-парк»...

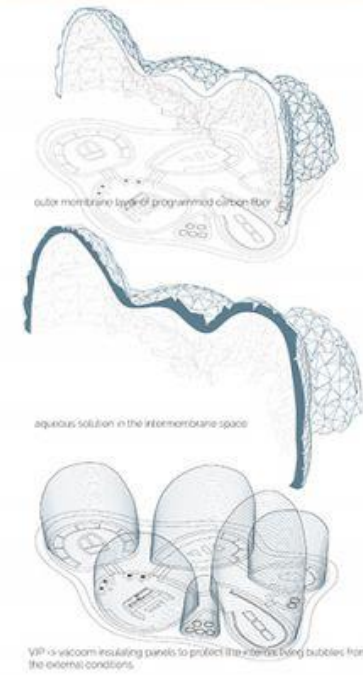
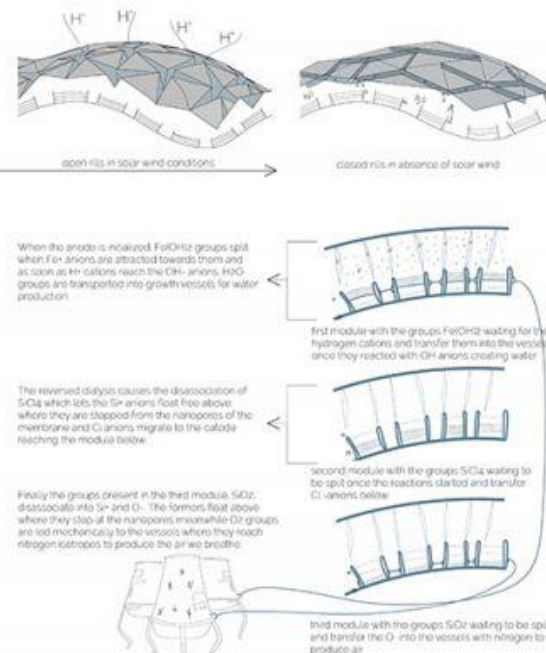
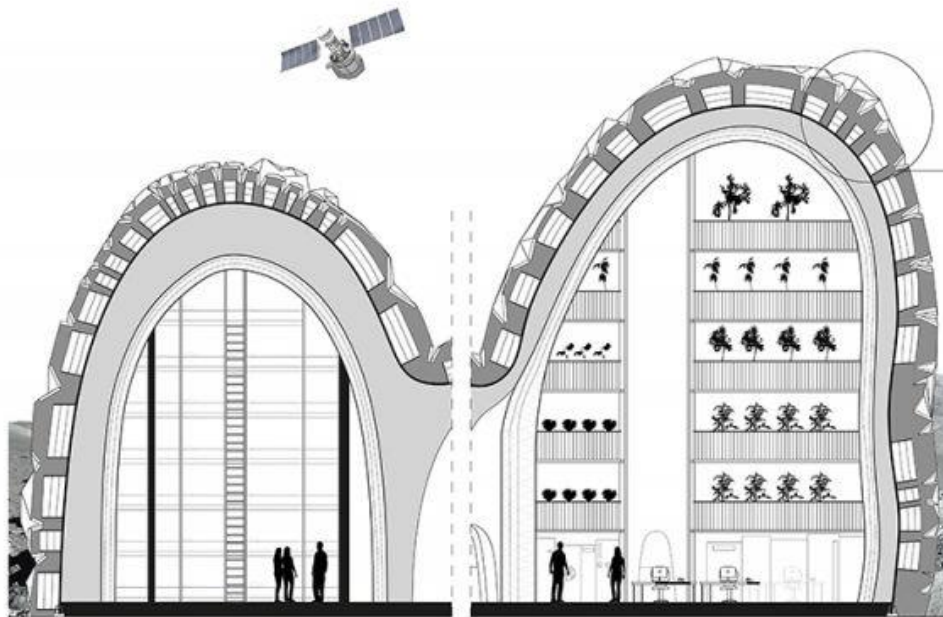
Б2. «Полдень 22 Века» = Природа + дополненная реальность + Роботозавод - мир «коттеджных посёлков, творческих и производственных коопераций», скоростная логистика, средства коммуникации. **Мирный Атом.**

Робото-мир высвобождает свободное время. Упор на гуманитарную составляющую, дабы социум не деградировал. Развитие аддитивных технологий для «печати» вещей на местах, развитие малых летательных и внедорожных аппаратов, дронов доставки интернета-вещей, активный массовый спорт - экстремальный...

Выбор «вмещающего ландшафта» – выбор социальной среды, логистики, экономики, архитектуры...



Проект «Лунные города» – способ колонизации Русской Сибири и Севера, Космоса, Подводного мира. Реализуется на базе технологий 6-го уклада (фотоника, «виртуалия», новые материалы, малые реакторы, спутниковые группировки и др.)



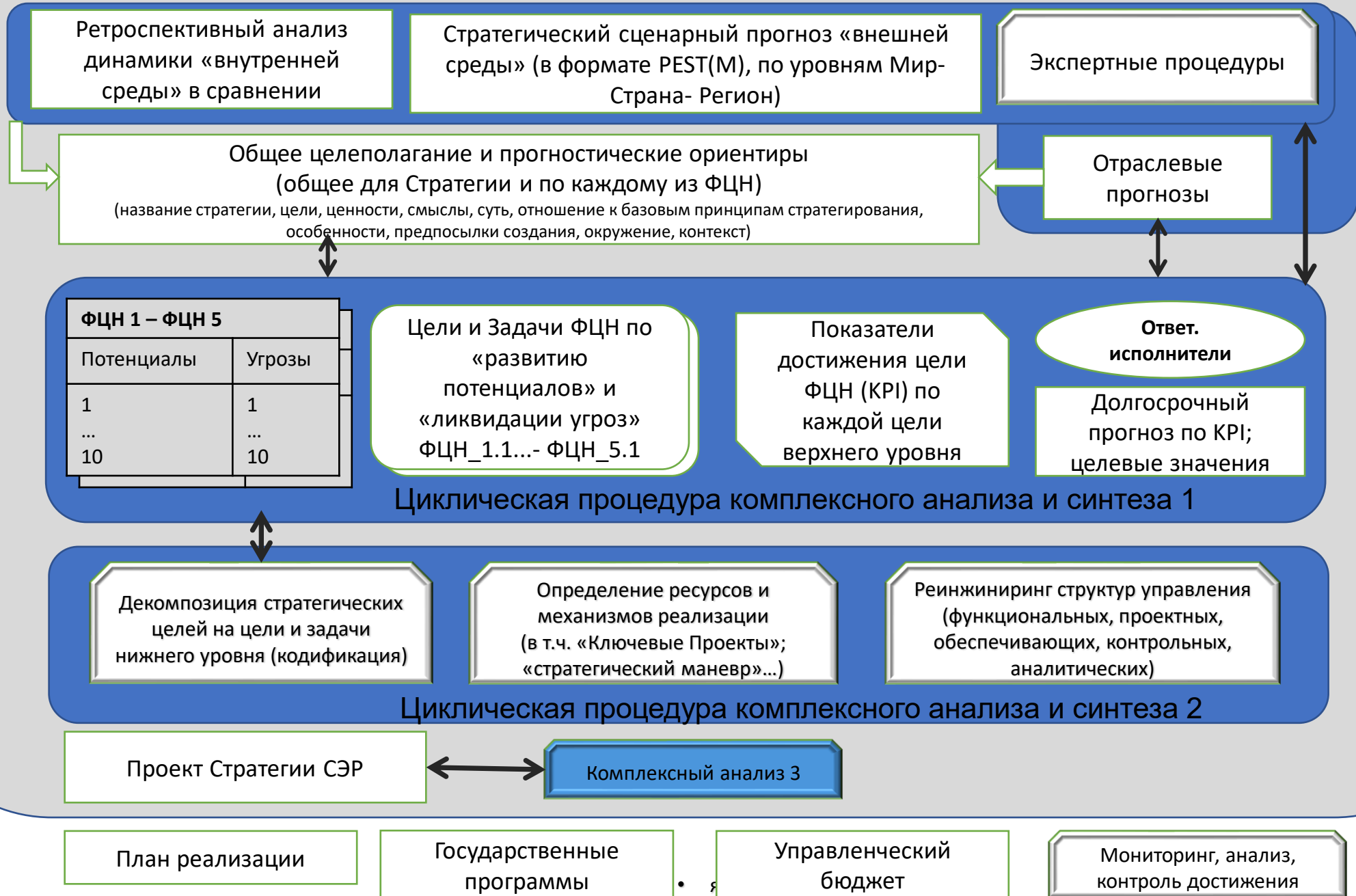
Элементы системы стратегического управления

По результатам «сборки под ключ» и работы системы стратегического управления регионом в 2009-2018 гг

Построение системы стратегического управления

- **Концепт:** – Цели, Ценности, «смысловое ядро», **выбор моделей развития**, гомеостатический элитный\социальный баланс (в т.ч. «психоистория»);
- **Стратегический Прогноз:** - сценарии, сценарные развилки, «чего можно хотеть от Будущего», что должно быть сделано «любой ценой»;
- **Целеполагание:** – выбор приоритетов, **«картинка»** и цели верхнего уровня по смысловому наполнению данной «картинки»;
- **Дерево целей (Кодификатор Целей):** - потенциал (вызовы), угрозы, цели по развитию потенциалов и ликвидации угроз, сборка базовых веток «дерева целей» снизу;
- **Стратегия:** - выбор приоритетов на период стратегии; уточнение моделей развития; стратегический маневр по реализации «дерева целей» в зависимости от сценариев;
- **Кодификатор Целей и Задач:** - увязка «целей», исполнителей уровня «эффекторов»; показателей достижения целей (KPI); долгосрочный прогноз по наборам KPI– «инерционный» (3 варианта, критерии) и «целевой» (вклад акторов);
- **Проекты, сетевые графики, управленческий бюджет:** - сборка Цифр.Кодификатора;
- **Изменение структуры управления под Цели – (в т.ч.)** структуры мониторинга реализации проектов, анализ и прогноз «управляемой среды», стратегический прогноз.

Процесс подготовки Стратегии СЭР

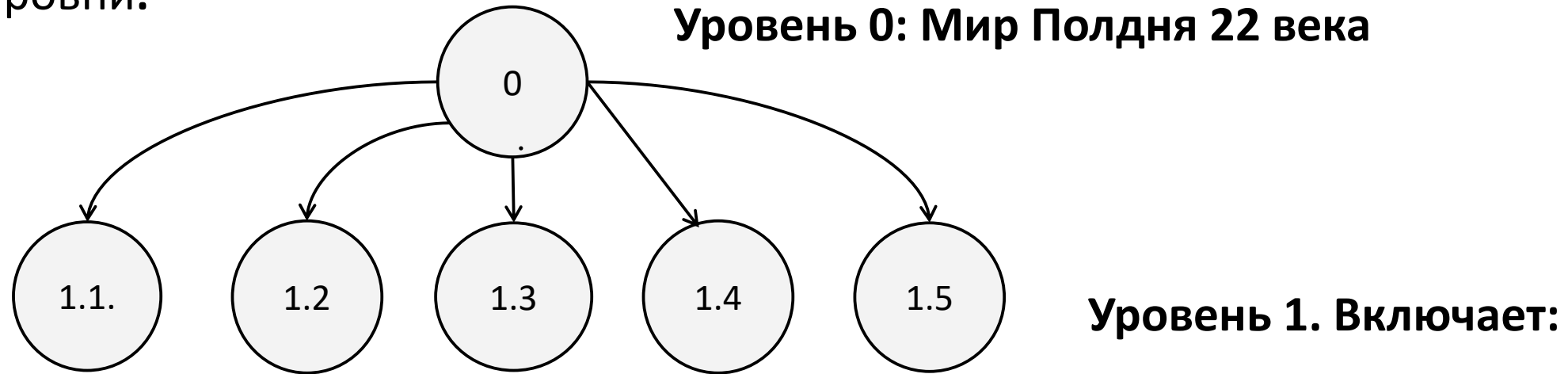


Дерево целей Стратегии для «Образа будущего» в виде «Мира Полдня 22 века»

Проектирование будущего

Дерево целей для Стратегии

Верхние уровни:



Цель 1.1. Сформировать Цивилизацию Севера как «сложность», социальную и культурную «многоукладность» на основе Русского Культурного Кода и обеспечить управление развитием

Цель 1.2. Сформировать сумму производств, технологий, науки нового уклада\укладов - корпорации

Цель 1.3. Сформировать новую социально-экономическую формацию (производственные отношения) на базе роботизированной «физической экономики», «виртуальной» и «дополненной» реальности (ИСИны), *не определены - отношение к владению базовой «ценностью» (ниже).*

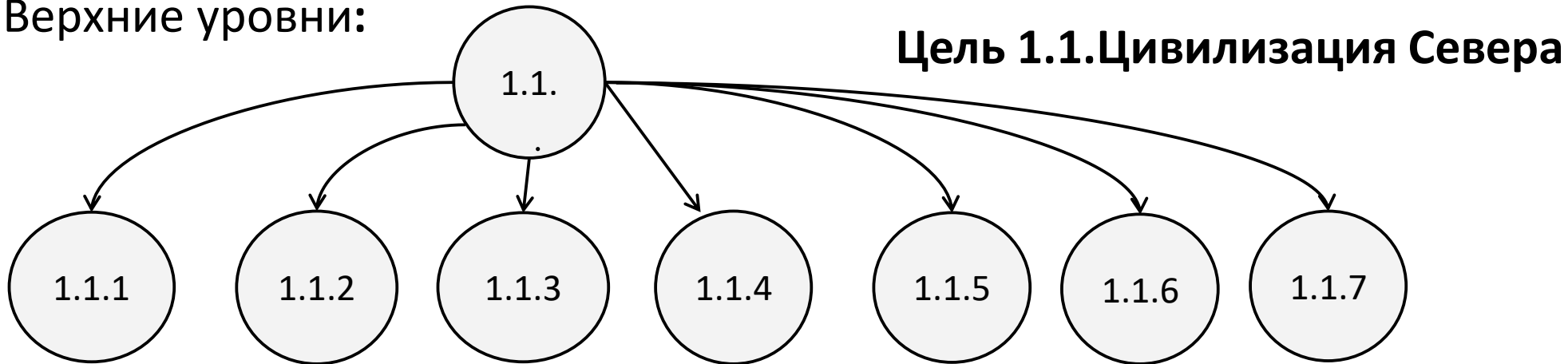
Цель 1.4. Обеспечить геополитическая мощь (по Спикмену - 10 составляющих) достаточную для того, чтобы не участвовать в глобальной войне после 2030 года и набор «безопасностей»

Цель 1.5. (Сформулируйте)

Здесь дана сборка одного и того же, но с разных системных позиций (гетерархия)

Дерево целей для Стратегии: декомпозиция

Верхние уровни:



Цель 1.1. Сформировать Цивилизацию Севера как «сложность» и «многоукладность» на основе Русского Культурного Кода и обеспечить управление Проектом

1.1.1. Сформировать «вмещающий ландшафт Полдня 22 Века» - обеспечить новый образ жизни

1.1.2. Обеспечить демографический прирост населения – носителей Русского Культурного Кода, сформировать социальную многоукладность

1.1.3. Сформировать Русский Макрорегион как «Кольцо вокруг Каспия»

1.1.4. Организовать беспилотную логистику – Центральную-скоростную и Вегетативную – до конечного пользователя

1.1.5. Организовать «новую энергетику», преимущественно ядерную и термоядерную (с Ц1.2.)

1.1.6. Сформировать автаркийную «виртуальную реальность» и «дополненную реальность» (с Ц1.2.)

1.1.7. Сформировать систему управления цивилизационным развитием

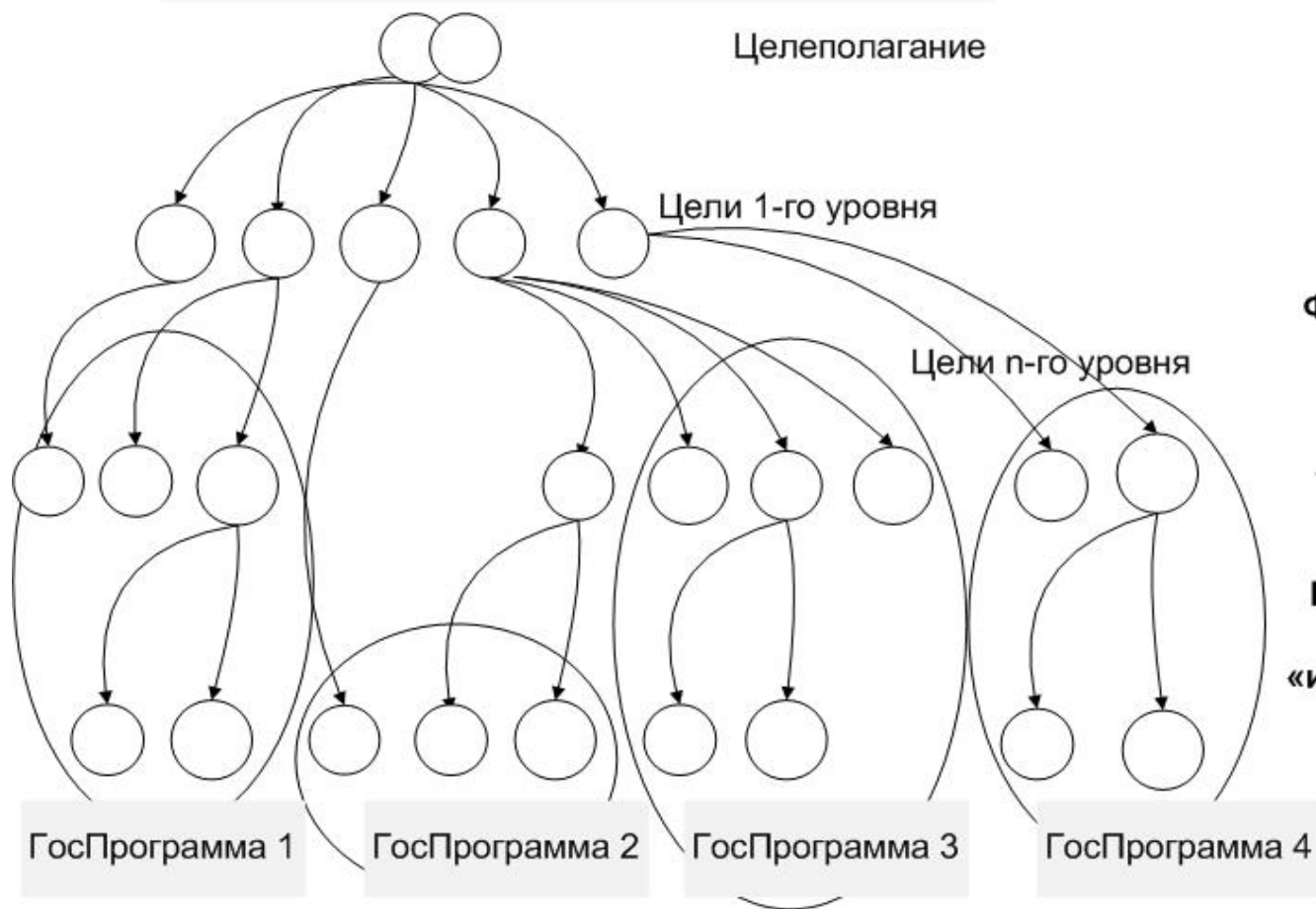
Построение системы стратегического управления

- **Концепт:** – Цели, Ценности, «смысловое ядро», *выбор моделей развития*, гомеостатический элитный\социальный баланс (в т.ч. «психоистория»);
- **Стратегический Прогноз:** - сценарии, сценарные развилки, «чего можно хотеть от Будущего», что должно быть сделано «любой ценой»;
- **Целеполагание:** – выбор приоритетов, «картинка» и цели верхнего уровня по смысловому наполнению данной «картинки»;
- **Дерево целей (Кодификатор Целей):** - потенциал (вызовы), угрозы, *цели по развитию потенциалов и ликвидации угроз*, сборка базовых веток «дерева целей» снизу;
- **Стратегия:** - выбор приоритетов на период стратегии; уточнение моделей развития; стратегический маневр по реализации «дерева целей» в зависимости от сценариев;
- **Кодификатор Целей и Задач:** - увязка «целей», исполнителей уровня «эффекторов»; показателей достижения целей (KPI); долгосрочный прогноз по наборам KPI– «инерционный» (3 варианта, критерии) и «целевой» (вклад акторов);
- **Проекты, сетевые графики, управленческий бюджет:** - сборка Цифр.Кодификатора;
- **Изменение структуры управления под Цели – (в т.ч.)** структуры мониторинга реализации проектов, анализ и прогноз «управляемой среды», стратегический прогноз.

Кодификатор целей и задач

- ❑ Одним из ключевых элементов *процесса стратегического планирования* является построение «дерева целей» - но не просто декомпозиция «целей верхнего уровня» до уровня задач, реализуемых «эффекторами» - т.е. теми структурами\ людьми, кто осуществляет непосредственное «управление», а двунаправлено – от состояния «сейчас» (снизу) - к Целям верхнего уровня, заявленных в Стратегии
- ❑ ***Единый «кодификатор целей и задач»*** формируется путем ***системной сборки*** деревьев целей по различным функциональным направлениям. Элементами кодификатора помимо «задач», являются персонифицированные исполнители и KPI. Кодификатор допускает ***гетерархии*** – подключение задач из разных функциональных веток
- ❑ Кодификатор позволяет снять «неопределенности» языка
- ❑ ***Кодификатор служит основой для формирования структуры органов управления***

Кодификатор целей и задач региона



Цели 1-го уровня формируются по Функционально-целевым блокам (ФЦБ):

- Социальная политика;
- Общественная безопасность;
- Экономическая политика;
- Природопользование и инфраструктура;
- Территориальное развитие

Цели 2-3 уровня формируют структуру управления внутри ФЦБ и в «исполнительных органах власти» (ИОГВ)

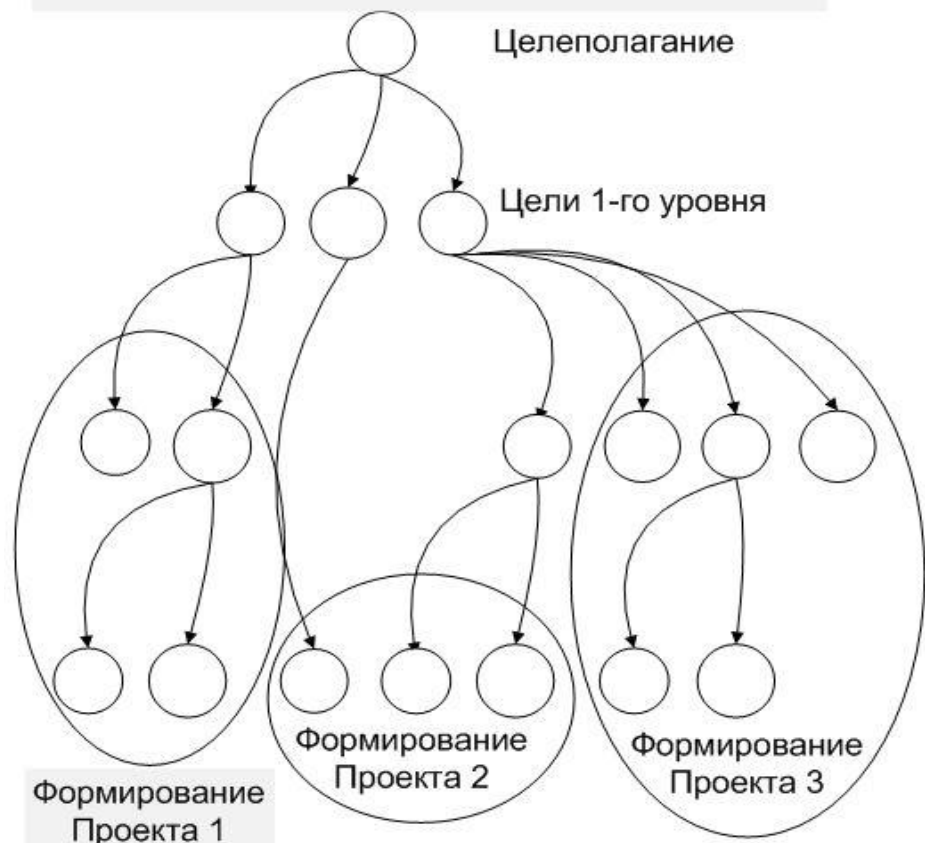
Приоритетная цель – та, реализовав которую, мы сформируем «критический ресурс» для данного такта сценарного развития.

Проектный Мультитренд \ Национальный Проект

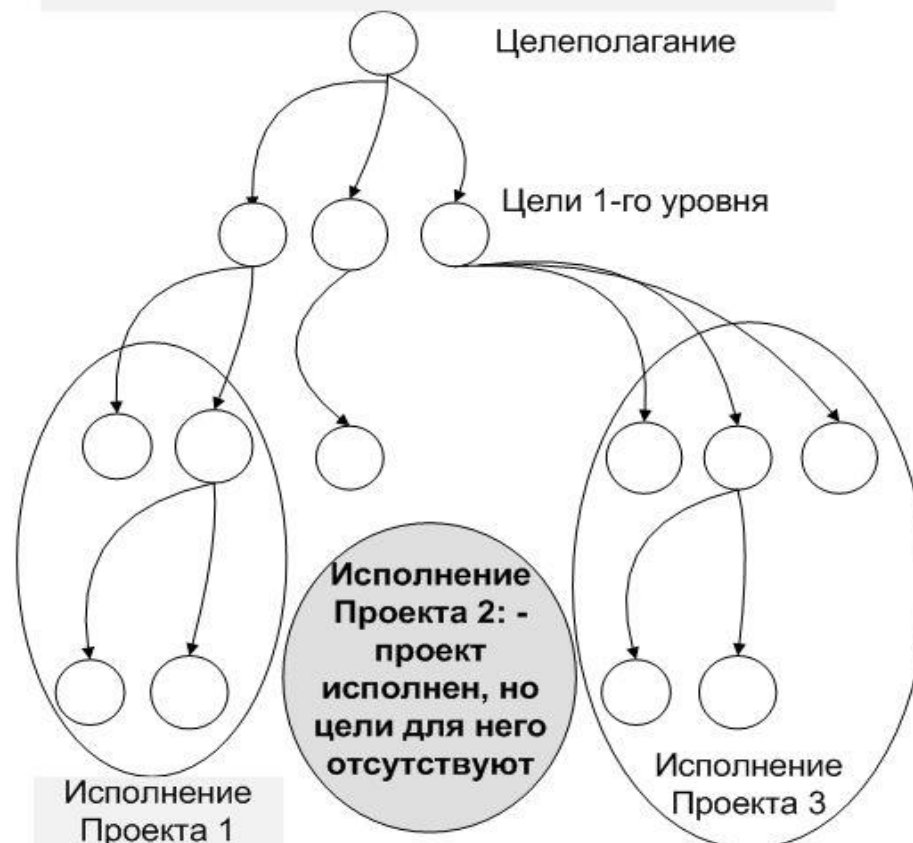
1. Цели 1-3 го уровня формируются с учетом «стратегического анализа» и «стратегического прогноза» и являются «ключевой» частью документа «Стратегия СЭР».
2. Для каждой цели определяются «показатели достижения целей» (KPI) и ответ.исполнители
3. Декомпозиция целей есть совместный циклический «встречный» процесс: руководителя ФЦБ, аналитического (системного) блока и ответ.исполнителей уровня начальников отделов
4. Для части «межблочных» целей, вводится схема «заказчик - исполнители». Т.о. помимо «линейно-функциональной» структуры управления, формируются элементы «гетерархии»

Кодификатор целей и задач с учётом системы прогнозов

Кодификатор целей и задач 2016 года



Кодификатор целей и задач 2022 года



Кодификатор готовится на основе **стратегического прогноза** (прогноза качественных изменений) и **Целеполагания: - 1й и 2й уровни Кдф.**

Сборка Кдф «снизу вверх» позволяет выстроить систему стратегического управления «под цели».

1. В рамках цикла стратегического планирования реализация «целей» осуществляется через «проекты» («государственные программы»); Срок реализации «проекта» 3-6 лет.
2. Основная задача, решаемая «**стратегическим прогнозом**» - прогноз тех целей «кодификатора будущего», которые будут «актуальными» через 3-6-12 лет
3. «Долгосрочный прогноз» описывает числовые ряды по заданным наборам показателей. «Стратегический прогноз» выделяет те изменения, которые качественно повлияют на стратегию и служит основой определения - какие показатели использовать в «долгосрочном»

Кодификатор целей и задач. «Обвязка» целей

Для каждой Цели любого уровня:

У каждой Цели (п.х...) есть свой персональный ответственный исполнитель

Цели реализуются через Проекты

Сетевые графики Проектов

Сумма KPI всех проектов должна покрывать сумму KPI кодификатора целей и задач

Разница между «прогноznым» KPI и «целевым» – есть результат работы ответисполнителя

«Управленческий бюджет» ведётся а разрезе: Целей, Проектов, Ответисполнителей



Пример реализации схемы гомеостатического управления



Кодификатор целей и задач. Цифровая платформа

- Найти...
- Стратегические цели развития региона
 - 1. Социальная политика
 - 1.1. Стабилизация численности населения
 - 1.1.1. Сохранение уровня рождаемости**
 - 1.1.1.1. Мотивация родителей на рождение второго и последующих детей
 - 1.1.1.2. Увеличение числа благополучных семей
 - 1.1.2. Снижение смертности населения
 - 1.1.3. Обеспечение миграционной привлекательности территории
 - 1.2. Формирование безопасной социальной среды
 - 1.3. Развитие сектора негосударственных некоммерческих организаций
 - 1.4. Иные задачи по направлению «Социальная политика»
 - 1.100. Архив
 - 2. Общественная безопасность
 - 3. Экономическая политика
 - 4. Природопользование и инфраструктура
 - 5. Управление земельными ресурсами и имуществом
 - 6. Территориальное развитие
 - 7. Развитие информационных и телекоммуникационных систем
 - 8. Обеспечение взаимодействия общества и власти
 - 9. Бюджетно-финансовая политика
 - 10. Совершенствование государственного управления
 - 11.1. Иные задачи по направлению "Государственное управление"
 - 11.2. Иные задачи по направлению "Непрограммные мероприятия"

Задача 1.1.1. «Сохранение уровня рождаемости»

Заказчики

Кочурова Надежда Григорьевна (Заместитель председателя Правительства Пермского края)

Исполнители (Всего чел.: 6)

Абдуллина Татьяна Юрьевна (Министр социального развития Пермского края)

Крутько Анастасия Владимировна (Министр здравоохранения Пермского края)

Кассина Раиса Алексеевна (Министр образования Пермского края)

Задачи (количество: 2, количество по всем уровням, всего: 12, достижение: не определено)

1.1.1.1. Мотивация родителей на рождение второго и последующих детей

1.1.1.2. Увеличение числа благополучных семей, способных иметь детей

Показатели деятельности (количество: 1, количество по всем уровням, всего: 2, достижение: не определено)

Суммарный коэффициент рождаемости

Проекты, направленные на выполнение задачи (количество: 2, реализация: 50,00%)

1427 Охрана здоровья матери и ребенка (ГП "Развитие здравоохранения", ПП 4.) 100%

1560 Государственная социальная поддержка семей и детей (ГП "Семья и дети Пермского края", ПП 1.) 0%

Краевой бюджет - расходы в разрезе целей и задач (исполнение: 89,15%)

Год	План, тыс. руб.	Факт, тыс. руб.	Исполнение, %
2013	1 314 715,6	932 834,6	70,95
2014	1 242 077,9	1 107 276,4	89,15
2015	1 222 810,7		
2016	0		

Финансовые ресурсы в разрезе целей и задач ФЦБ (Управленческий бюджет)

Мониторинг, анализ и прогноз СЭР ПК

Цели, задачи, целевые показатели

Проекты, программы, процессы

Финансовые ресурсы

Структура органов власти

← → Финансовые ресурсы > Краевой бюджет > Расходы в разрезе целей и задач

Обзор

Месяц декабрь 2014

Цель-Задача / КЦСР / ИОГВ	Код	2014 год			2015 год	2016 год
		План, тыс. руб.	Факт, тыс. руб.	%	План, тыс. руб.	План, тыс. руб.
Создание дополнительных мотиваций на рождение ребенка [обеспечение жильем молодых семей]	1.1.1.1.1.	442 619	315 643,3	71,31	677 634,6	0
Обеспечение жильем молодых семей	0516210	318 955,9	312 360,9	97,93	672 673	0
Министерство социального развития Пермского края	855	318 955,9	312 360,9	97,93	672 673	0
Предоставление денежной компенсации на возмещение затрат, произведенных молодыми семьями и многодетными семьями на заготовку, транспортировку и распиловку древесины, приобретенной по договору купли-продажи лесных насаждений для собственных нужд граждан,	0512002	157,1	41,2	26,24	4 961,6	0
Министерство социального развития Пермского края	855	157,1	41,2	26,24	4 961,6	0
Мероприятия подпрограммы "Обеспечение жильем молодых семей" Федеральной целевой программы "Жилище" на 2011-2015 годы"	0515020	123 506	3 241,2	2,62	0	0
Министерство социального развития Пермского края	855	123 506	3 241,2	2,62	0	0
Обеспечение выплат регионального материнского капитала	1.1.1.1.3.	357 495,1	357 360,3	99,96	545 176,1	0
Предоставление сертификатов на региональный материнский капитал	0517027	357 495,1	357 360,3	99,96	545 176,1	0
Министерство социального развития Пермского края	855	357 495,1	357 360,3	99,96	545 176,1	0
Увеличение числа благополучных семей, способных иметь детей	1.1.1.2.	441 963,8	434 272,8	98,26	0	0
Предоставление выплаты компенсации части родительской платы за содержание ребенка (присмотр и уход за ребенком) в образовательных организациях, реализующих основную общеобразовательную программу дошкольного образования и администрирование выплат	0516316	441 963,8	434 272,8	98,26	0	0
Министерство образования и науки Пермского края	830	441 963,8	434 272,8	98,26	0	0
Снижение смертности населения	1.1.2.	2 018 766,1	1 441 279,9	71,39	42 947,6	41 448,3
Исполнение решений судов, вступивших в законную силу, и оплата государственной пошлины	0110012	5,9	5,9	100	0	0
Министерство здравоохранения Пермского края	820	5,9	5,9	100	0	0
Совершенствование организации лекарственного обеспечения	0112002	343 230,5	340 105,3	99,09	40 046,3	38 547
Министерство здравоохранения Пермского края	820	343 230,5	340 105,3	99,09	40 046,3	38 547
Мероприятия на организацию обеспечения граждан лекарственными препаратами, предназначенными для лечения больных злокачественными новообразованиями лимфоидной, кроветворной и родственных им тканей, гемофилией, муковисцидозом, гипофизарным нанизмом, болезнью	0112004	1 484,7	0	0	0	0
Министерство здравоохранения Пермского края	820	1 484,7	0	0	0	0

Спасибо за внимание!

Не затронуты темы: «Концепта Цивилизационного Развития», принципов и механизмов формирования «Русского Макрорегиона», «Культурного кода», эффективности «институтов развития», «войн нового типа» включая «экоцид» и инфо-психо и др.!

Это – отдельные темы.

Цифровая платформа: мониторинг Стратегии

Мониторинг, анализ и прогноз СЭР ПК

Цели, задачи, целевые показатели

Проекты, программы, процессы

Финансовые ресурсы

Структура органов власти

Сбор данных

Администрирование



Обеспечение средствами контроля достижения целей и решения задач

Мониторинг, анализ и прогноз СЭР ПК | Цели, задачи, целевые показатели | Проекты, программы, процессы | Финансовые ресурсы | Структура органов власти | Сбор данных | Администрирование | Новости

Цели, задачи, целевые показатели > Мониторинг целевых показателей > Годовой контроль

Базовый год: 2015

Сводная информация | Направления деятельности | ИОГВ | Детализация

Направления деятельности: Все направления деятельности
 Ответственные: Все
 Целевые показатели: Есть целевые показатели

Цель(Задача)	Исполнители	Целевой показатель	Источник информации	План/Факт	2013 год	2014 год	2015 год	2011
Цель 3.2. Повышение эффективности и прибыльности бизнеса, осуществляющего деятельность на территории Пермского края	Чибисов Алексей Валерьевич (Заместитель председателя Правительства Пермского края – министр промышленности, предпринимательства и торговли Пермского края)	Прибыль до налогообложения, млн. руб., млн. руб.		План	192 648	200 354	208 368	
				Факт	195 404,58	*176 394,9		
				%	101,4	88		
Задача 3.2.2.1. Развитие малого и среднего предпринимательства	Васильева Елена Александровна (Начальник отдела)	Оборот продукции (услуг), производимой малыми предприятиями, в том числе микро-предприятиями, и индивидуальными предпринимателями, тыс. руб. Количество субъектов малого и среднего предпринимательства и индивидуальных предпринимателей на 1 тыс. населения, ед., ед.		План	809 712 873,7	895 542 438,3	990 469 936,7	1 09
				Факт	754 533 964,5			
				%	93,2			
				План	48,4	49,9	51,7	
				Факт	38,47	*38,58		
				%	79,5	77,3		
Цель 3.3. Увеличение доходов населения	Чибисов Алексей Валерьевич (Заместитель председателя Правительства Пермского края – министр промышленности, предпринимательства и торговли Пермского края)	Реальные располагаемые денежные доходы населения, %		План	98,4	99,2	99	
				Факт	102,6	*102,5		
				%	104,3	103,3		
Задача 3.3.3. Снижение уровня общей и регистрируемой безработицы	Катаев Александр Валерьевич (Заведующий сектором, консультант); Корепанов Олег Анатольевич (Начальник)	Уровень безработицы в среднем за год (по методологии Международной организации труда), %, %		План	6,5	6,4	6,2	
				Факт	6,5			
				%	100			
Цель 3.4. Увеличение доходов бюджета	Чибисов Алексей Валерьевич (Заместитель председателя Правительства Пермского края – министр промышленности, предпринимательства и торговли Пермского края)	Объем налоговых и неналоговых доходов консолидированного бюджета Пермского края, тыс. руб., тыс. руб. Объем налоговых и неналоговых доходов консолидированного бюджета Пермского края в расчете на душу населения, тыс.рублей, тыс. руб.		План	108 354 878,9	115 946 782	122 453 802,8	12
				Факт	107 024 442,15	101 561 854,02		
				%	98,8	87,6		
				План	41,1	42,8	44,8	
				Факт	40,62	38,53		
				%	98,8	90		
4. Природопользование и инфраструктура					105,6	105,28	0	
Задача 4.1.1. Увеличение объемов строительства жилья, в том числе экономического класса	Шабалин Алексей Валентинович (Начальник отдела)	Удельный вес введенной общей площади жилых домов по отношению к общей площади жилищного фонда, % Ввод общей площади жилья в субъекте, тыс. кв. м, тыс. кв. м.		План	1,5	1,7	2,2	
				Факт	1,7			
				%	113,3			
Задача 4.1.5.2. Повышение уровня надежности поставки коммунальных ресурсов, обеспечение доступной стоимости коммунальных услуг в условиях государственно-частного партнерства	Суриков Игорь Вячеславович (И.о. первого заместителя министра, начальник управления)	Доля населения, обеспеченного питьевой водой, отвечающей требованиям санитарного законодательства, %		План	87,5	87,9	88,3	
				Факт		88,1		
				%		100,2		

Система государственных программ функционально-целевых блоков Правительства (мониторинг хода реализации)

Мониторинг, анализ и прогноз СЭР ПК | Цели, задачи, целевые показатели | **Проекты, программы, процессы** | Финансовые ресурсы | Структура органов власти | Сбор данных | Администрирование | Новости

← → Проекты, программы, процессы > Мониторинг хода реализации государственных программ

<p>ГП 'Развитие здравоохранения'</p> <p>Подпрограммы 8 всего 0 не утверждены</p> <p>Финансирование план 24 032,76 млн. руб. факт 23 191,57 млн. руб.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Показатели</th> <th>Контрольные точки</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0 достигнуто 0 не достигнуто 114 нет данных</td> <td>24 выполнено в срок 99 выполнено не в срок 35 не выполнено</td> </tr> </tbody> </table>	Показатели	Контрольные точки	0 достигнуто 0 не достигнуто 114 нет данных	24 выполнено в срок 99 выполнено не в срок 35 не выполнено	<p>ГП 'Развитие образования и науки'</p> <p>Подпрограммы 7 всего 0 не утверждены</p> <p>Финансирование план 28 823,11 млн. руб. факт 28 425,81 млн. руб.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Показатели</th> <th>Контрольные точки</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0 достигнуто 0 не достигнуто 100 нет данных</td> <td>171 выполнено в срок 62 выполнено не в срок 26 не выполнено</td> </tr> </tbody> </table>	Показатели	Контрольные точки	0 достигнуто 0 не достигнуто 100 нет данных	171 выполнено в срок 62 выполнено не в срок 26 не выполнено	<p>ГП 'Социальная поддержка граждан Пермского края'</p> <p>Подпрограммы 3 всего 1 не утверждены</p> <p>Финансирование план 10 062,73 млн. руб. факт 9 290,55 млн. руб.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Показатели</th> <th>Контрольные точки</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0 достигнуто 0 не достигнуто 33 нет данных</td> <td>0 выполнено в срок 0 выполнено не в срок 2 не выполнено</td> </tr> </tbody> </table>	Показатели	Контрольные точки	0 достигнуто 0 не достигнуто 33 нет данных	0 выполнено в срок 0 выполнено не в срок 2 не выполнено
Показатели	Контрольные точки													
0 достигнуто 0 не достигнуто 114 нет данных	24 выполнено в срок 99 выполнено не в срок 35 не выполнено													
Показатели	Контрольные точки													
0 достигнуто 0 не достигнуто 100 нет данных	171 выполнено в срок 62 выполнено не в срок 26 не выполнено													
Показатели	Контрольные точки													
0 достигнуто 0 не достигнуто 33 нет данных	0 выполнено в срок 0 выполнено не в срок 2 не выполнено													
<p>ГП 'Доступная среда. Реабилитация и создание условий для социальной интеграции инвалидов Пермского края'</p> <p>Подпрограммы 2 всего 0 не утверждены</p> <p>Финансирование план 98,01 млн. руб. факт 78,71 млн. руб.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Показатели</th> <th>Контрольные точки</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0 достигнуто 0 не достигнуто 10 нет данных</td> <td>58 выполнено в срок 45 выполнено не в срок 13 не выполнено</td> </tr> </tbody> </table>	Показатели	Контрольные точки	0 достигнуто 0 не достигнуто 10 нет данных	58 выполнено в срок 45 выполнено не в срок 13 не выполнено	<p>ГП 'Семья и дети Пермского края'</p> <p>Подпрограммы 8 всего 0 не утверждены</p> <p>Финансирование план 10 374,33 млн. руб. факт 9 612,39 млн. руб.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Показатели</th> <th>Контрольные точки</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0 достигнуто 0 не достигнуто 40 нет данных</td> <td>54 выполнено в срок 73 выполнено не в срок 19 не выполнено</td> </tr> </tbody> </table>	Показатели	Контрольные точки	0 достигнуто 0 не достигнуто 40 нет данных	54 выполнено в срок 73 выполнено не в срок 19 не выполнено	<p>ГП 'Культура Пермского края'</p> <p>Подпрограммы 6 всего 0 не утверждены</p> <p>Финансирование план 2 636,69 млн. руб. факт 2 147,95 млн. руб.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Показатели</th> <th>Контрольные точки</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0 достигнуто 0 не достигнуто 58 нет данных</td> <td>25 выполнено в срок 105 выполнено не в срок 17 не выполнено</td> </tr> </tbody> </table>	Показатели	Контрольные точки	0 достигнуто 0 не достигнуто 58 нет данных	25 выполнено в срок 105 выполнено не в срок 17 не выполнено
Показатели	Контрольные точки													
0 достигнуто 0 не достигнуто 10 нет данных	58 выполнено в срок 45 выполнено не в срок 13 не выполнено													
Показатели	Контрольные точки													
0 достигнуто 0 не достигнуто 40 нет данных	54 выполнено в срок 73 выполнено не в срок 19 не выполнено													
Показатели	Контрольные точки													
0 достигнуто 0 не достигнуто 58 нет данных	25 выполнено в срок 105 выполнено не в срок 17 не выполнено													
<p>ГП 'Развитие физической культуры и спорта'</p>	<p>ГП 'Обеспечение общественной безопасности'</p>	<p>ГП 'Экономическое развитие и инновационная'</p>												

Контроль реализации государственных программ на уровне подпрограмм

Мониторинг, анализ и прогноз СЭР ПК | Цели, задачи, целевые показатели | **Проекты, программы, процессы** | Финансовые ресурсы | Структура органов власти | Сбор данных | Администрирование | Новости

← Проекты, программы, процессы > Мониторинг хода реализации государственных программ

← Подпрограммы | Показатели | Текст программы

☰ Кратко | ☰ Подробно

дата актуальности: 26.01.2015

1424 Профилактика заболеваний и формирование здорового образа жизни. Развитие первичной медико-санитарной помощи

Статус: **Согласован и утвержден**

Реализация **25.93%**

Показатели	Контрольные точки
Всего	81
Запланировано на дату актуальности	28
Всего 25	
Достигнуто 0	Выполнено в срок 3
Не достигнуто 0	Выполнено с нарушением срока 18
Нет данных 25	Не выполнено 7
	Предстоит выполнить 53

Финансирование

план	2 580,05 млн. руб.
факт	2 344,12 млн. руб.

1425 Кадровое обеспечение системы здравоохранения Пермского края

Статус: **Согласован и утвержден**

Реализация **33.33%**

Показатели	Контрольные точки
Всего	45
Запланировано на дату актуальности	15
Всего 25	
Достигнуто 0	Выполнено в срок 5
Не достигнуто 0	Выполнено с нарушением срока 10
Нет данных 25	Не выполнено 0
	Предстоит выполнить 30

Финансирование

план	251,91 млн. руб.
факт	226,15 млн. руб.

1426 Совершенствование территориального планирования системы здравоохранения Пермского края. Развитие материально-

Статус: **Согласован и утвержден**

Реализация **25.47%**

Показатели	Контрольные точки
Всего	161
Запланировано на дату актуальности	50
Всего 8	
Достигнуто 0	Выполнено в срок 3
Не достигнуто 0	Выполнено с нарушением срока 38
Нет данных 8	Не выполнено 9
	Предстоит выполнить 111

Финансирование

план	1 079,72 млн. руб.
факт	943,58 млн. руб.

1427 Охрана здоровья матери и ребенка

Статус: **Согласован и утвержден**

Реализация **100%**

1428 Развитие медицинской реабилитации и санаторно-курортного лечения, в том числе детям

Статус: **Согласован и утвержден**

Реализация **37.14%**

1429 Профилактика суицидов на территории Пермского края

Статус: **Согласован и утвержден**

Реализация **36.84%**

192.168.12.3/ias-gpk/Reports/cel_poks_146.aspx?pk=2014100002#