

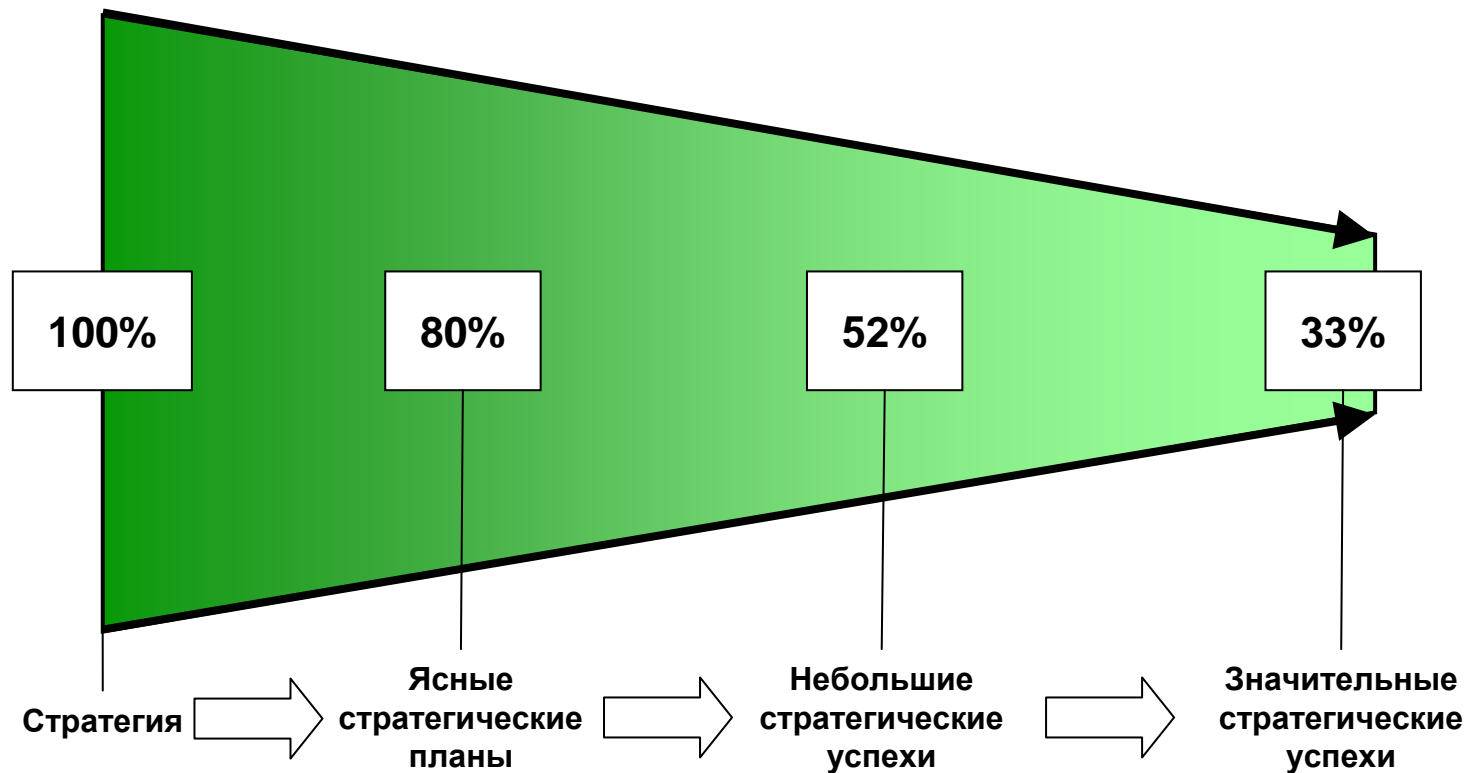
Ананенко С.А.
Заместитель мэра города Череповца

Формирование системы управления, ориентированной на реализацию стратегии – опыт города Череповца

Доклад для V форума городов-стратегов
19-20 октября 2006 года
Санкт-Петербург

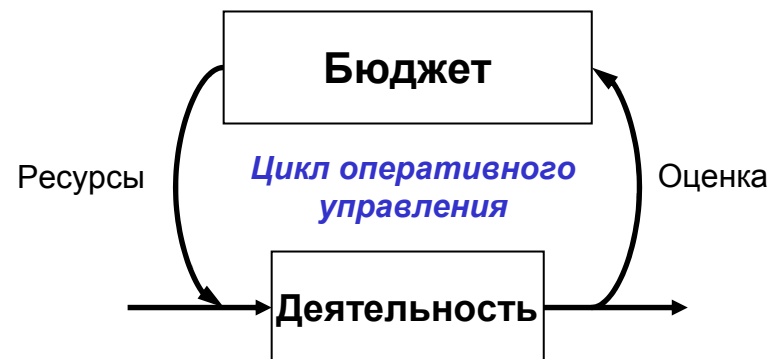
Традиционные системы управления по каким-то причинам дают сбои

«Туннель реализации стратегии »



Традиционная система управления организации

- ✓ Сметный принцип формирования
- ✓ Планирование от достигнутого
- ✓ Целевые программы

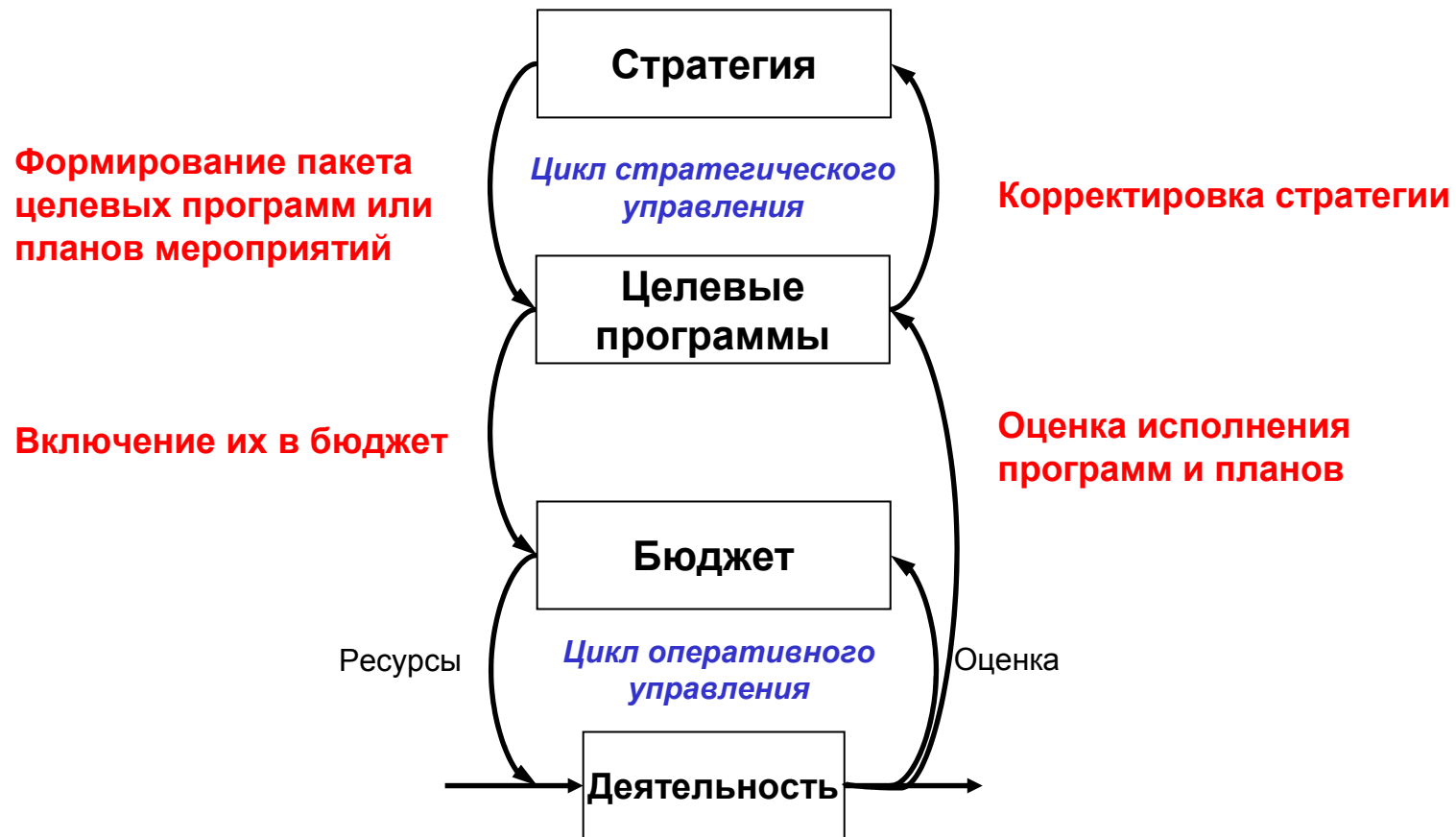


- ✓ Финансовая оценка
- ✓ Оценка исполнения бюджета

Проблема интеграции со стратегическим управлением

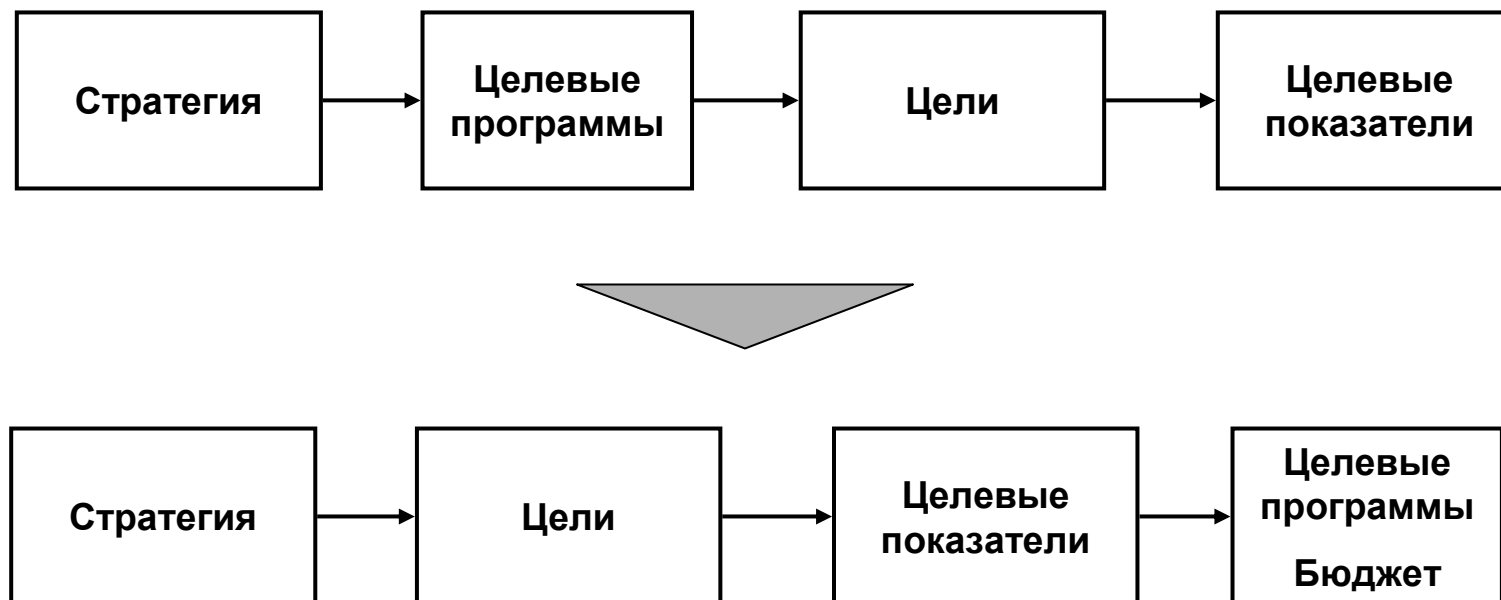


Проблема механизма выполнения стратегии на основе целевых программ или планов мероприятий

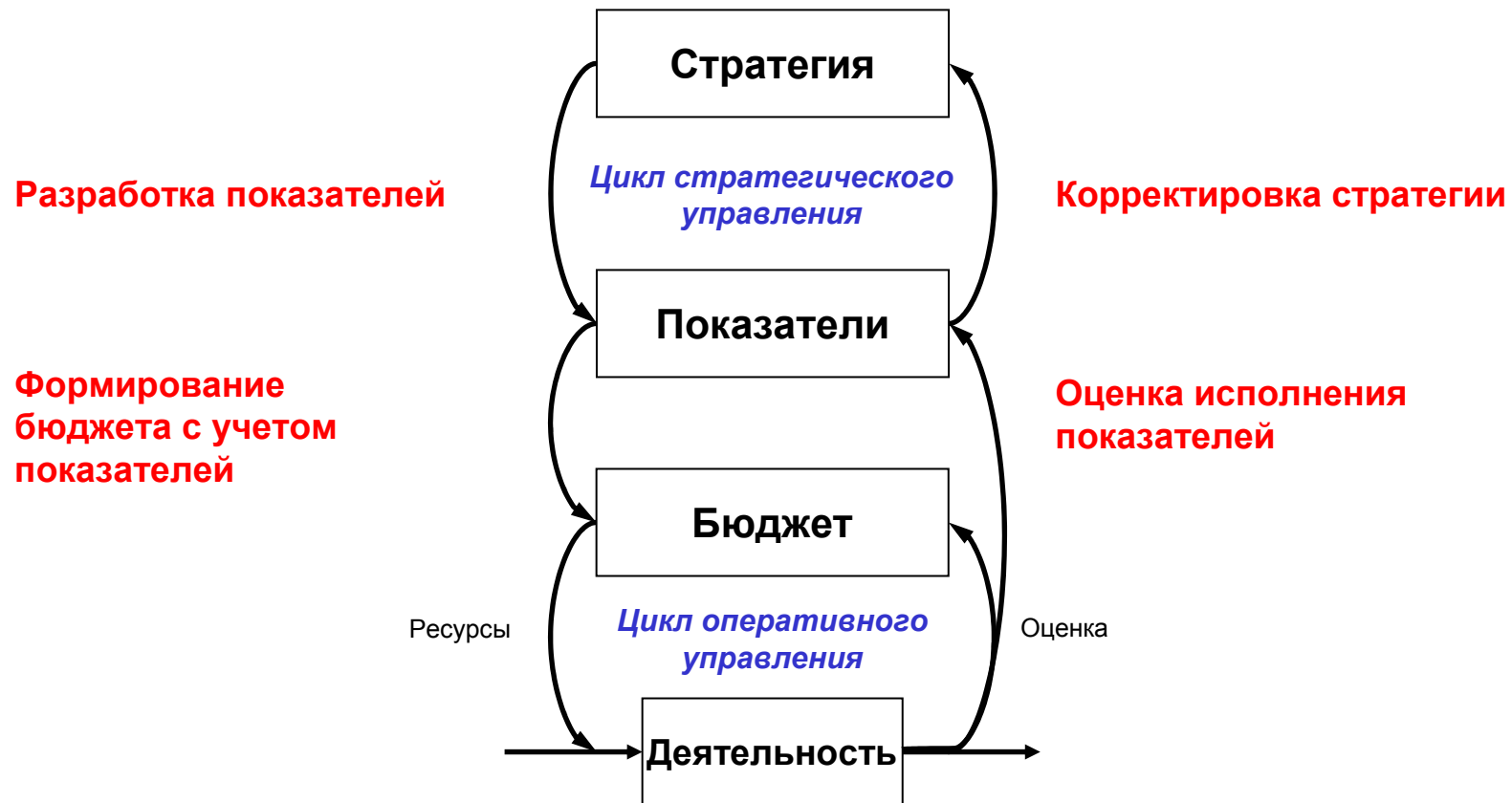


Проблема механизма выполнения стратегии на основе целевых программ или планов мероприятий

- ✓ Финансовая емкость целевых программ или планов мероприятий как правило незначительно в общем объеме бюджета (до 5-10%)



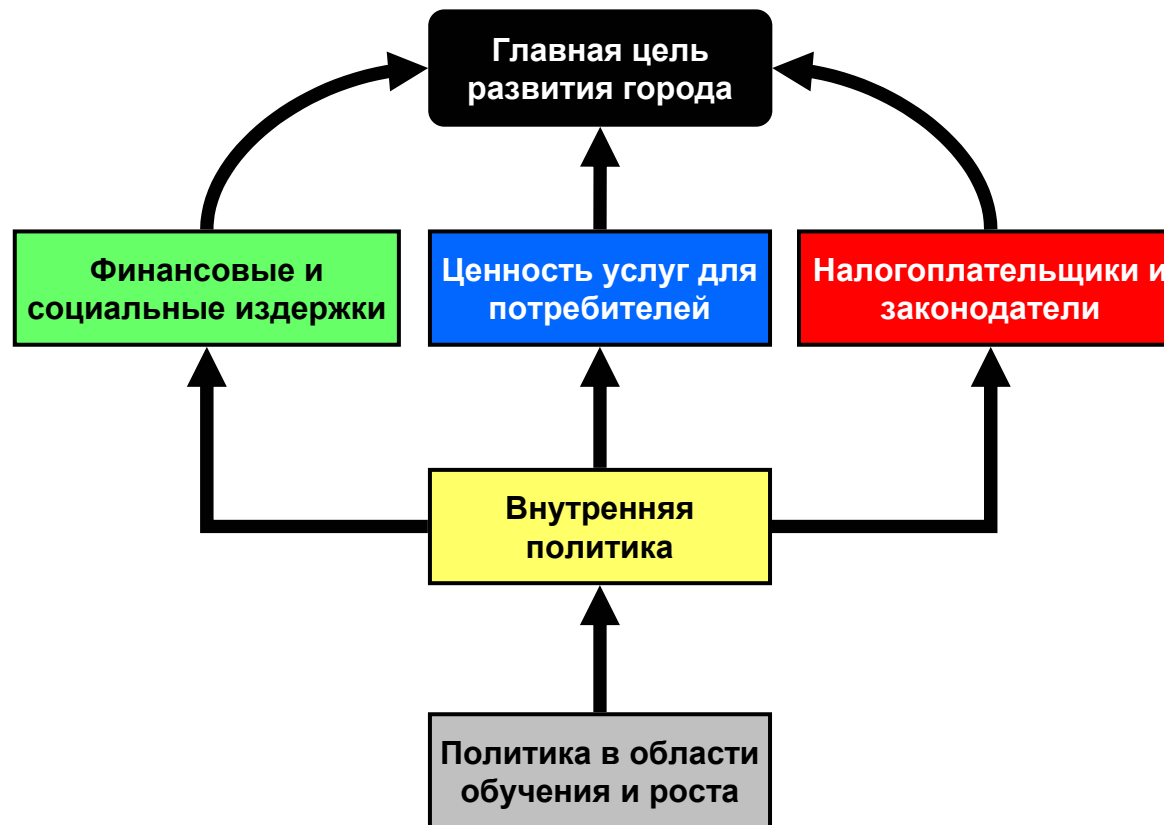
Система управления, основанная на целевых показателях



Проблема механизма выполнения стратегии на основе показателей

- ✓ Показателей слишком много
- ✓ Показатели не формируют единый комплекс
- ✓ Не очень серьезное улучшение по сравнению с вариантом, основанным на целевых программах и мероприятиях
- ✓ Не очень понятно, как показатели влияют на текущую деятельность

Система сбалансированных целевых показателей



6. Выполнение основных целей приведет к выполнению миссии организации

3,4,5. Улучшенные процессы приведут к росту удовлетворения потребителей, снижению издержек и росту поддержки со стороны финансовых доноров

2. Квалифицированные, наделенные полномочиями сотрудники будут улучшать свою работу

1. Знания и навыки сотрудников - это основа для всех инноваций и продвижений

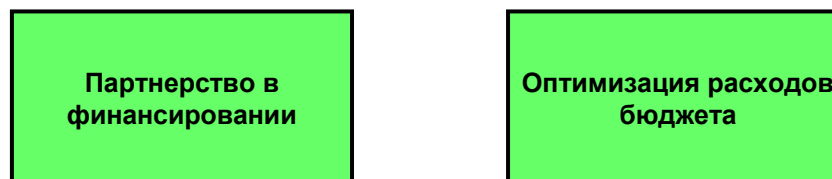
Карта стратегии города Череповца

Потребительская политика

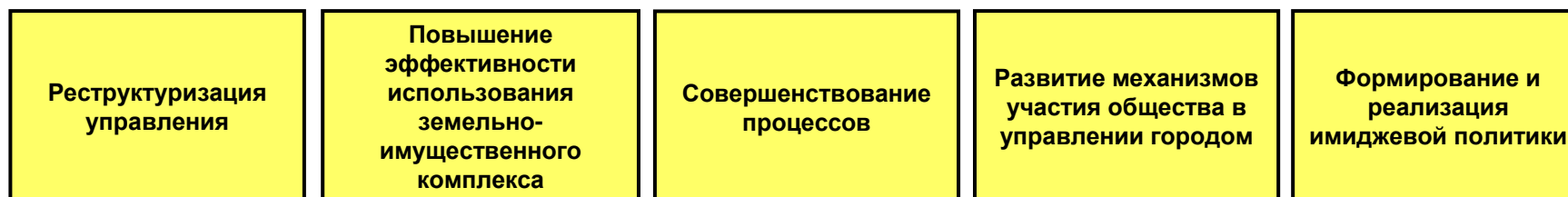


Политика по отношению к финансовым донорам

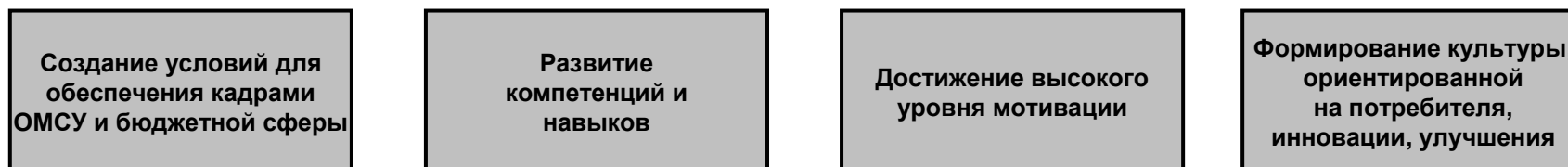
Финансовая политика



Внутренняя политика



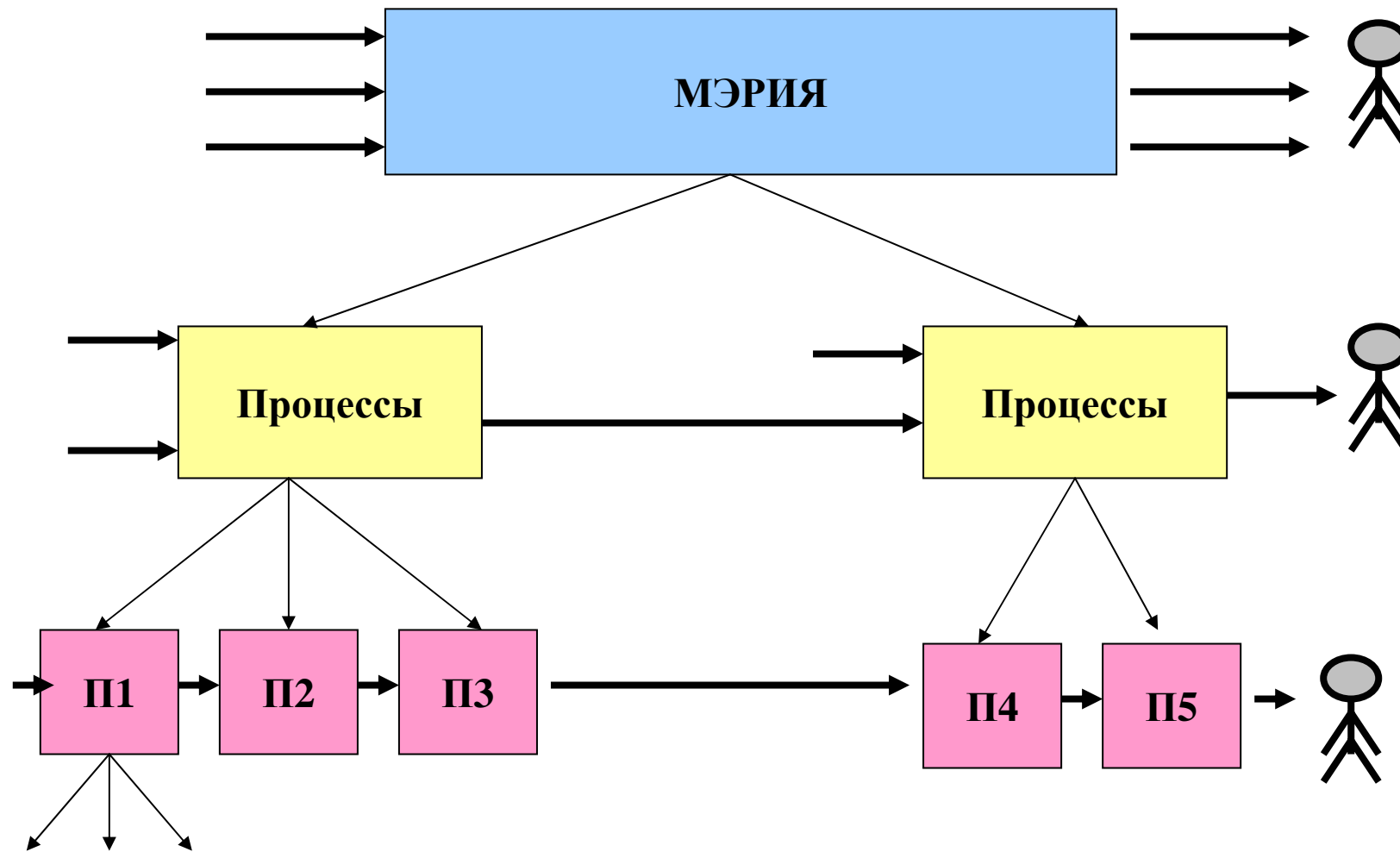
Политика в области обучения и роста



Изменение системы управления администрацией Череповца

Внедрение механизмов стратегического планирования (разработка стратегии, внедрение механизмов бюджета развития и целевых программ)	1998-2003
Система сбалансированных целевых показателей для города и подразделений	2004
Внедрение элементов БОР (выделение программ, расчеты стоимости бюджетных услуг, показателей эффективности и др.)	2005-2006
Обучение руководящего состава высшего и среднего звена новым принципам управления	2005-2006
Изменение процедур управления и организационной структуры	2005-2007
Подготовка докладов ГРБС для ДЖКХ, УДК, КФиС и КУИ. Подготовка городского доклада.	2006
Система сбалансированных целевых показателей для МУ. Система управления МУ.	2006-2007

Управление услугами (или программами)



Пример программы «Городские дороги»

Руководитель программы – Иванов И.И.

Оценка гражданами состояния дорог - 54 %

Общая протяженность дорог – 100 км, в т.ч.:

✓ В отличном состоянии – 10 км	цель: (2010)	25 км
✓ В хорошем состоянии – 20 км		35 км
✓ В удовлетв. состоянии – 40 км		35 км
✓ В плохом состоянии – 30 км		5 км

Стратегия:

- ✓ Ежегодный капитальный ремонт по современным технологиям-10км
- ✓ Ежегодный ремонт с частичной заменой полотна-20км
- ✓ Ежегодный ямочный ремонт-20км

Финансы:

	2006	2007	2008	2009	2010
Цена ремонта (р/км)	50	55	60	65	70
Объем ремонта (км)	10	10	10	10	10
Объем финансирования (р)	500	550	600	650	700

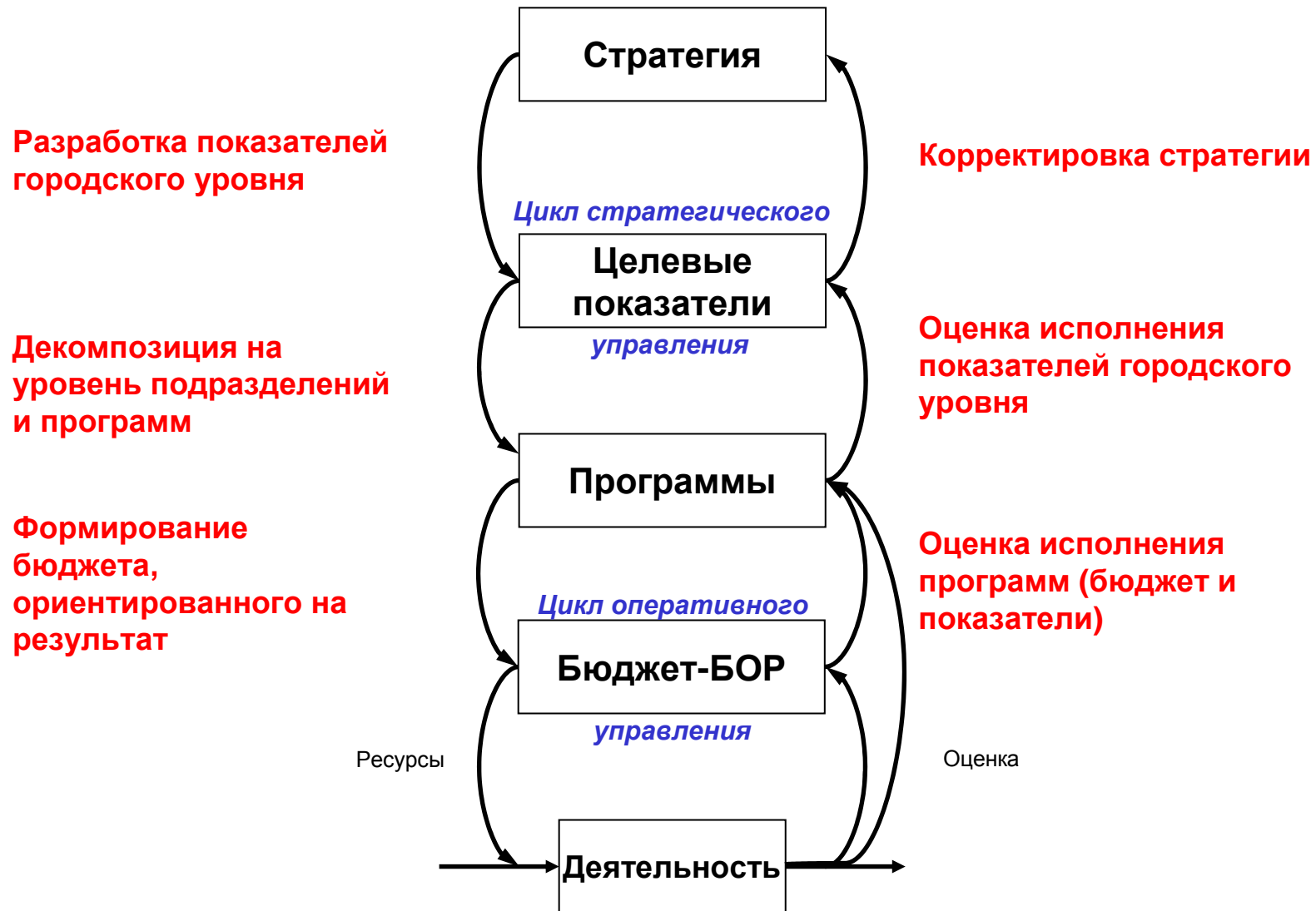
Бюджетирование, ориентированное на результат

Статья расходов	Сумма
Зарботная плата	1000
Коммунальные услуги	200
Прочие товары и услуги	300
...	
Всего	6000

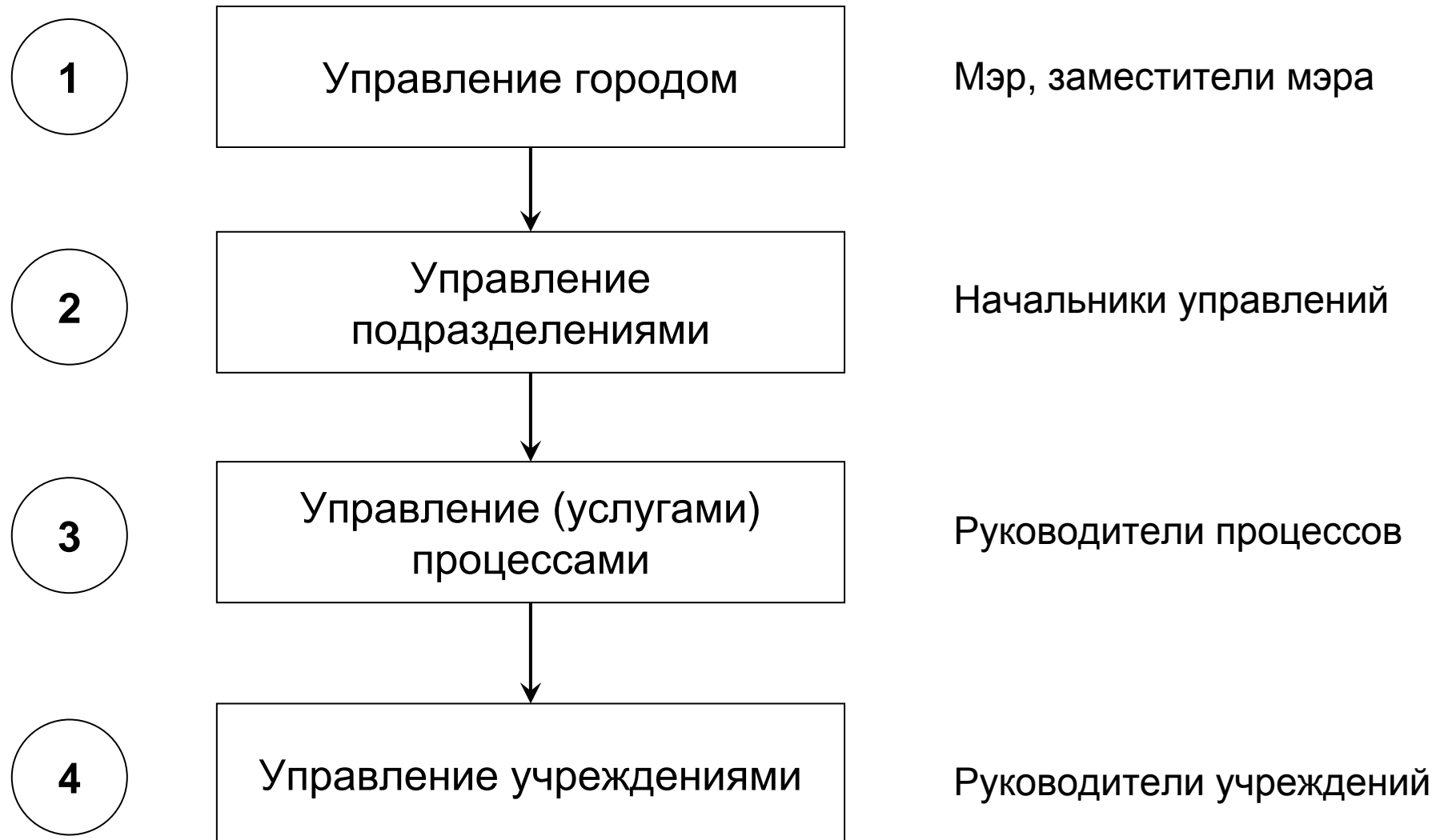


Услуга	Сумма
Школьное образование	300
Дошкольное образование	280
Детские дома	150
...	
Всего	6000

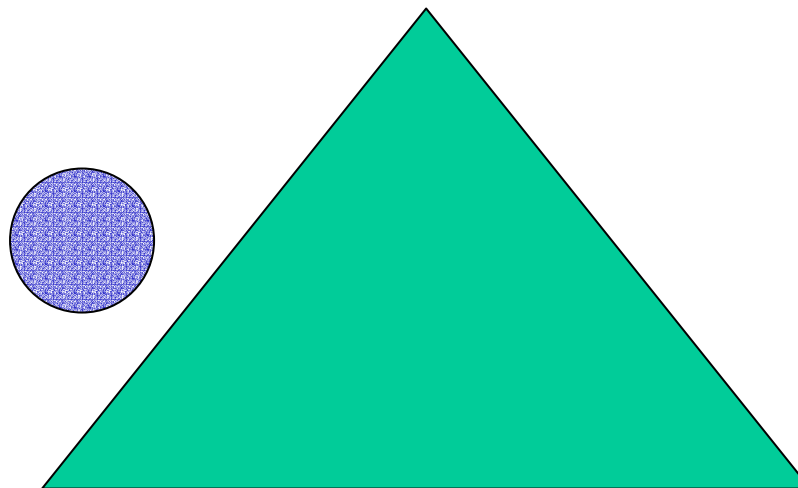
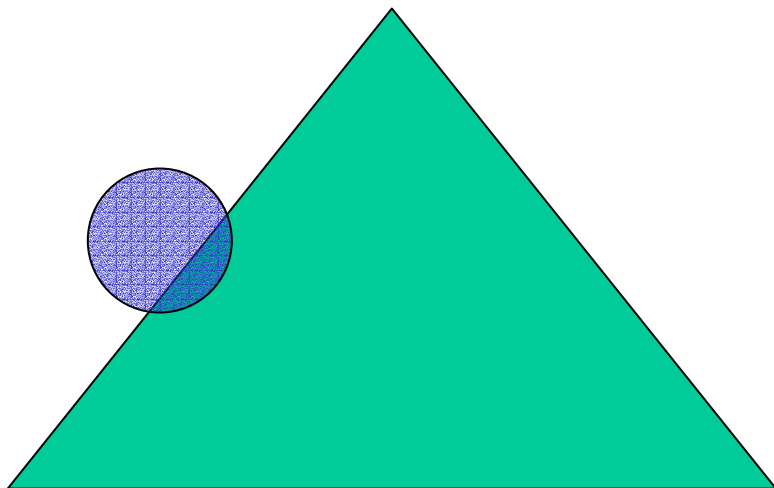
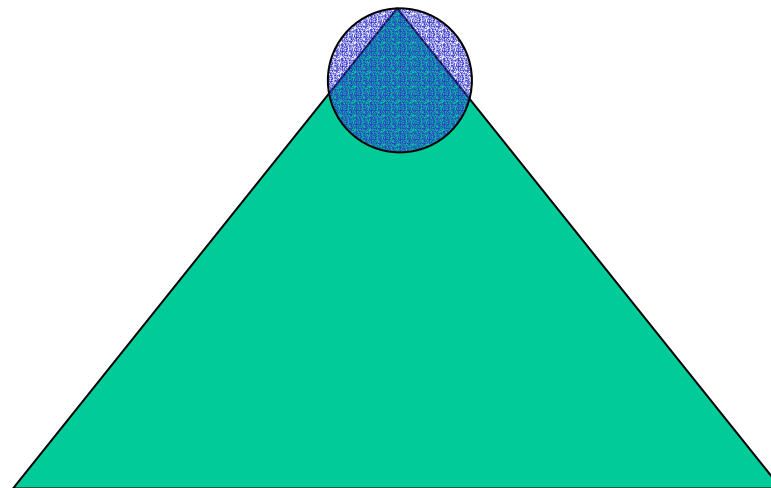
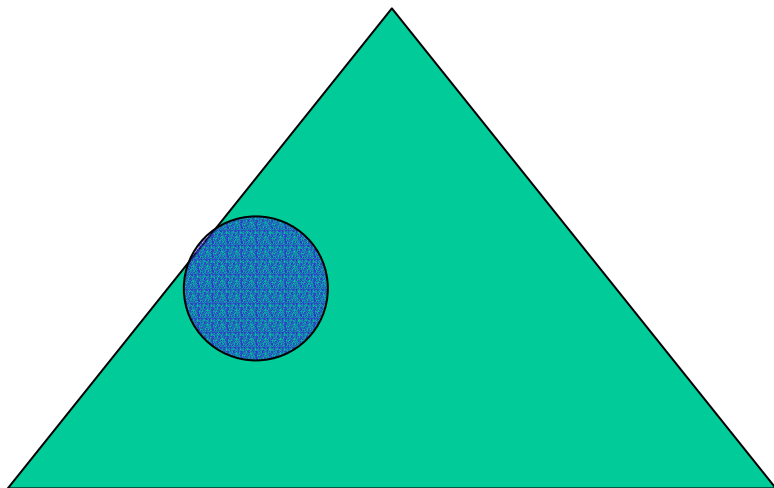
Система управления, ориентированная на реализацию стратегии



Уровни управления



Проблемные системы реализации стратегии



Система реализации стратегии

