

ВІСНИК ЦЕНТРУ

Стратегічне планування підвищує ефективність уряду

Минулого тижня експерти американського дослідницького інституту RAND Джон Тедстром та Стівен Мейсі провели в Секретаріаті Кабінету Міністрів семінар "Стратегічне планування задля ефективної діяльності уряду". Програма заходу передбачала ознайомлення з американським досвідом у цій сфері та обговорення теми. Семінар проведено в межах міжнародного проекту "Ефективне управління процесом прийняття політичних рішень задля позитивних змін", головна мета якого — сприяти вдосконаленню системи державного управління України. Міжнародний центр перспективних досліджень є українським партнером цього проекту

Кожний демократичний уряд працює в гостро конкурентному середовищі

В будь-якій країні урядовці змушені постійно вдаватися до "гасіння пожеж", ледь встигаючи реагувати на події, що відбуваються в їхній державі та за кордоном. У демократичному суспільстві цю обставину вміло використовує опозиція, яка, на відміну від уряду, має час для аналізу та планування. Представники опозиції влаштовують інформаційні кампанії, висвітлюючи слабкі сторони та помилки в діяльності уряду.

Після того як 1994 року адміністрація Клінтона не змогла здійснити реформу системи охорони здоров'я, а його партія програла на виборах до Конгресу, Президент США ініціював радикальні зміни в процесі ухвалення політичних рішень. З огляду на неперервну політичну конкуренцію, було впроваджено жорстко регламентовану систему підготовки та проведення рішень. Нові правила вимагали ставлення до кожного урядового кроку як до виборчої кампанії. Найбільше ефективними елементами нового політичного процесу стали стратегічне планування та комунікативні стратегії.

Для чого потрібне планування

Державне управління в демократичній політичній системі, тобто такій системі, де існує легітимна опозиція, є постійною конкурентною боротьбою за кожне урядове рішення. Стратегічне планування, що править урядові за дороговказ, спрямовує всю урядову машину на досягнення стратегічних цілей суспільства. Таке планування є ефективним інструментом, що допомагає

уряду впроваджувати програму, спрямовану на реалізацію президентського бачення національного розвитку, забезпечувати її суспільну підтримку, а також керувати послідовністю розгляду політичних рішень.

Публічні процедури стратегічного урядового планування сприяють успішному завершенню таких процесів: (а) прийняття в суспільстві президентського бачення майбутнього країни, конкретних стратегічних цілей та завдань відповідно до цього бачення; (б) інформування державних службовців та громадськості про цілі уряду; (в) вироблення в урядовцях відчуття причетності до єдиної державної політики; (г) ефективне використання ресурсів завдяки наявності чітких пріоритетів; (д) створення інструменту оцінювання результатів та механізму запровадження змін.

Етапи планування

В США, відразу після виборів Президента і формування уряду, всі міністерства готують стратегічні плани втілення президентської програми, де викладено бачення майбутнього країни. Єдиним узгодженим стратегічним планом уряду США є бюджет, який має однорічний, дворічний та чотирирічний виміри. Бюджетний процес і є процесом узгодження стратегічного плану. Процес узгодження в американській політиці триває постійно і складається з таких етапів:

- 1. Формулювання бачення.** Високі урядовці мають розуміти загальну мету або сподіваний результат здійснення стратегічного плану (втілення визначальних елементів державного бачення, виразником якого є Президент).
- 2. Аналіз політичного середовища.** В процесі стратегічного планування

керівники мають враховувати сильні і слабкі сторони уряду, а також можливості і загрози, які існують не лише всередині, а й поза межами уряду. В такому аналізі належить враховувати різні чинники впливу на діяльність уряду, зокрема політичну та економічну ситуацію, ресурси, зовнішні фактори тощо.

3. Визначення стратегічних цілей.

Спираючись на державне бачення та роль уряду, а також на результати аналізу політичного середовища, вищі посадові особи визначають стратегічні цілі, яких мусить досягти уряд протягом певного часу. Цілі мають бути якомога конкретнішими, прийнятими для тих, хто працюватиме над їх досягненням, а також реалістичними та актуальними.

4. Розробка плану дій для досягнення цілей.

План дій є основою складовою стратегічного плану, яка визначає спосіб досягнення стратегічних цілей. У плані належить вказати: (а) стратегічну ціль, на досягнення якої його спрямовано; (б) завдання для досягнення цілі; (в) відповідальних осіб; (г) термін виконання.

5. Написання та оприлюднення плану.

Інформацію викладають у документі, який надсилають до відповідних державних органів. Після того як Президент затвердить план, його належить опублікувати — задля забезпечення прозорості та підзвітності державної машини.

6. Визначення моменту завершення та відзначення успіху.

Оскільки план дій звичайно спрямовано на розв'язання проблеми чи досягнення конкретної мети, момент виконання поставленого завдання потрібно чітко зафіксувати. Про цей етап дуже забувають і переходять до нових завдань, не виконавши попередніх. Такий підхід частково нівелює весь процес планування і призводить до виникнення апатії та формування скептичного ставлення всередині уряду.

Варіант адаптації американської схеми до України наведено на звороті.

Як зробити планування ефективним

Загальна проблема стратегічного планування полягає в тому, що добре розроблені часто плани залишаються

нереалізованими. Всі зусилля витрачають на написання плану, відтак план кладуть на полицю, де він вкривається пилом. Експерти RAND запропонували засади ефективного планування, дотримання яких забезпечить успішне доведення процесу планування до кінця:

• **Залучайте потрібних людей до процесу планування.** Дуже важливо, щоб до процесу планування були залучені всі зацікавлені урядові установи. Кожен, хто буде відповідати за впровадження тих чи тих частин плану, має зробити свій внесок до самого плану. Також важливо провести консультації з ключовими групами інтересів, до яких найбільшою мірою стосується розроблений план. Для перетворення плану на реалістичний та досягнення ефективної взаємодії варто створити міжвідомчу групу, до якої входили б представники кожного з основних міністерств.

• **Ефективно структуруйте план.** Стратегічний план треба структурувати, тобто виділити в ньому менші за масштабами плани дій, які розробляють міністерства. Документ має визначати термін впровадження, осіб (або міністерства), відповідальних за здійснення певних заходів. Тут також належить вказати особу, яка відповідатиме за реалізацію плану загалом. В посадові обов'язки та критерії атестації службовців потрібно внести зміни, враховуючи перелічені в підготованому документі заходи. Перші 90 днів впровадження плану належить розписати особливо детально, передбачивши регулярну оцінку процесу впровадження.

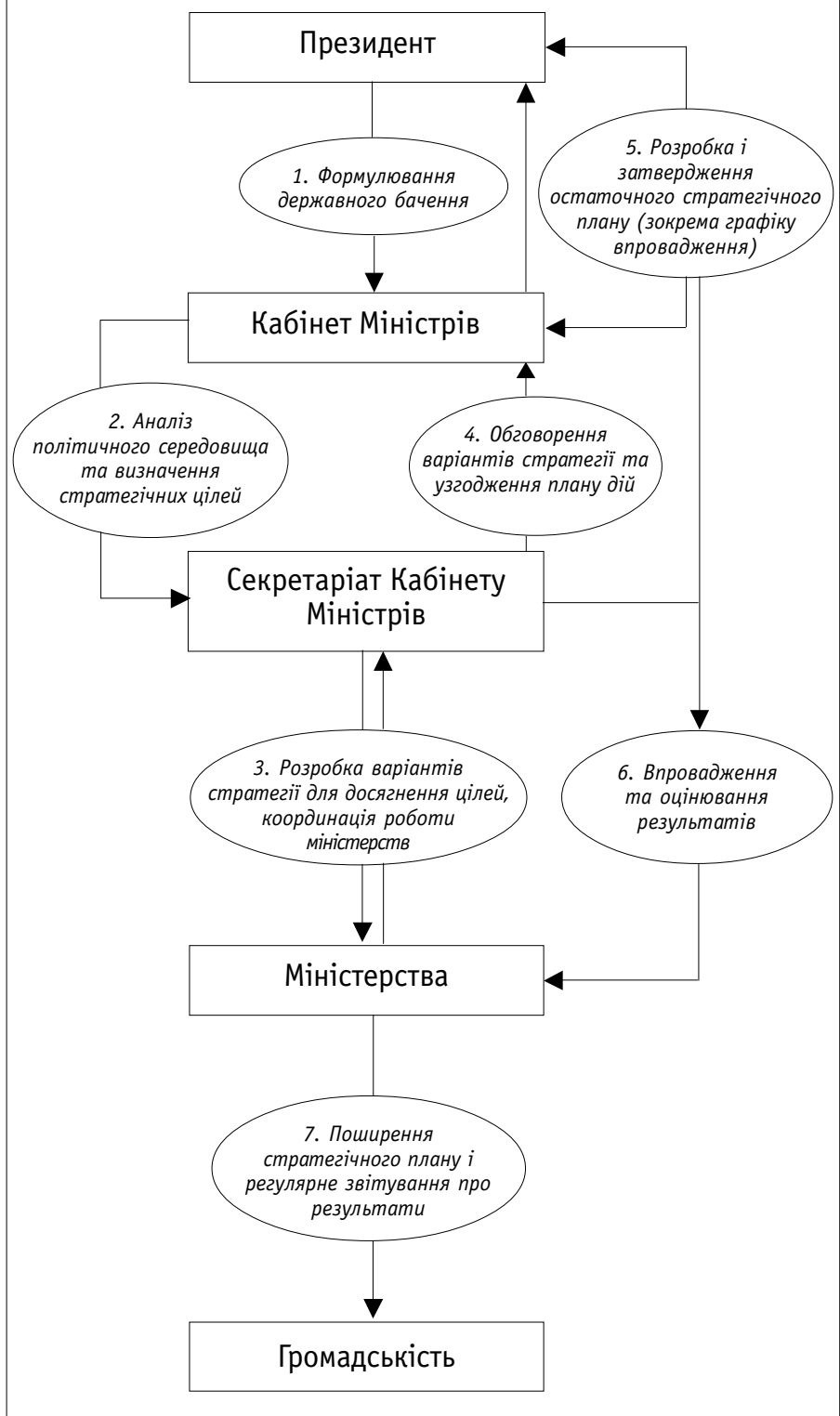
• **Напишіть план і розповсюдьте його.** Якщо урядовці повідомляють про свої наміри та плани усно, то існує небезпека, що відповідальні особи та виконавці почують і зрозуміють не все. Крім того, нерідко плани змінюються, і часто важко запам'ятати, хто що має робити і за якою версією плану.

• **Зазначайте відхилення від плану і вносьте відповідні корективи.** Від плану можна відхилитися, бо в процесі його реалізації виникають нові можливості та нові проблеми. План не є набором правил: це лише загальна вказівка.

• **Оцінюйте процес планування та план.** Під час планування важливо проводити постійні обговорення з учасниками процесу. Чи погоджуються вони з процесом планування? Якщо ні, то що саме їм не до вподоби і що вони могли б зробити краще. Належить регулярно оцінювати стан реалізації плану і визначати, наскільки він успішний. Якщо ні, то чи були цілі реалістичними. Чи мають відповідальні сторони ресурси, потрібні для досягнення цілей та завдань?

• **Процес планування важливіший, ніж план.** Досить часто увагу зосереджують на написанні документу. Така позиція хибна, тому що реальною цінністю планування є саме процес планування. На цьому етапі завдяки аналізу та обговоренню проблем і цілей можна досягнути взаєморозуміння і здобути реальну суспільну підтримку урядових дій. ■

Процес стратегічного планування: як це можна зробити в Україні



Якщо Ви бажаєте отримати матеріали, підготовані для цього семінару (українською або англійською мовою), звертайтеся, будь ласка, до відповідального за роботу з клієнтами Центру Олексія Блінова, тел. (380-44) 463-6337, e-mail: marketing@icps.kiev.ua.

"Вісник Центру" є щотижневою публікацією Міжнародного центру перспективних досліджень, що розповсюджується електронною поштою. Якщо Ви хочете бути внесеними до списку розсилання бюлетню, надішліть інформацію про себе на адресу: marketing@icps.kiev.ua. Редактор "Вісника Центру" Євгенія Єгорова (ee@icps.kiev.ua)
Передрук матеріалів дозволено з відома Центру.
Адреса: 04070, Україна, м. Київ, вул. Волоська, 8/5
Телефон: (38044) 462 4937/38/58, факс: (38044) 463 59 70
Сторінка у Всесвітній павутині: <http://www.icps.kiev.ua/>