

ВІСНИК ЦЕНТРУ®

Світові методи муніципального управління вже в Україні. Досвід готовий до поширення

Сучасні методи управління містом, орієнтовані на мешканця – споживача послуг, система оцінки задоволення наданими послугами, показники досягнення стратегічних цілей міста, комп'ютерні системи управління містом – усе це діє в Україні. І не в Києві, а в Комсомольську Полтавської області. За допомогою фахівців проекту “Голос громадськості” розрізнені системи управління містом було об'єднано та створено новий перелік показників, за якими оцінюється діяльність усіх служб міста. Досвід цієї роботи було недавно представлено на конференції, присвяченій поширенню досвіду Комсомольська на інші міста України

Новий критерій успішності – результат

У старих бюрократичних системах державного управління країн Західної Європи та США, так само як і в системах державного управління колишніх соціалістичних країн Центральної та Східної Європи, органи місцевого самоврядування функціонували відірвано від потреб місцевих громад у режимі “виконання передбачених процедур”. Ця система працювала загалом добре в ті часи, коли перед урядами стояли не такі складні й стандартизовані завдання і коли дотримання правил вважалося важливішим, ніж ефективність чи результативність.

На протипагу такому стану речей у країнах із сучасними демократичними системами управління головна мета функціонування органів місцевого самоврядування – якісне надання послуг населенню та підприємствам. Складовим елементом такого підходу є визначення цілей і результатів діяльності й ухвалення рішень на основі інформації про ступінь їх досягнення. Такий спосіб управління відомий у світі під назвою “система управління за результатами діяльності”.

Система управління за результатами зосереджена на визначенні очікуваних результатів діяльності та показників, які їх описують, розробленні та впровадженні заходів, спрямованих на досягнення очікуваних результатів, здійсненні постійного моніторингу, ухваленні рішень

на основі інформації про ступінь досягнення запланованих результатів. Хоча такий підхід сам собою не гарантує поліпшення послуг, проте він дає змогу управлінням контролювати досягнення цілей, визначених для кожної сфери послуг, використання виділених фінансових і людських ресурсів для забезпечення надання цих послуг, витрати на одиницю продукту (послуги), а також дає змогу постійно оцінювати відповідність послуг потребам населення.

У Комсомольську, схоже, найсучасніша система управління в Україні

У Комсомольську проживає трохи більш як п'ятдесят тисяч мешканців, а його історія бере відлік від шістдесяти років минулого століття. Місто вирізняє середній молодий вік його мешканців (37 років) і творча налаштованість керівництва, яке впродовж багатьох років свідомо впроваджує сучасні системи муніципального управління.

На початок 2005 року в Комсомольську діяли три сучасні системи управління: стратегічного планування, формування бюджету за програмно-цільовим методом і система управління якістю згідно з вимогами стандарту ISO. Усі системи працювали паралельно і допомагали краще сфокусувати роботу органу місцевого самоврядування, проте було очевидним, що вони не утворювали одне ціле й потребували додаткової адміністративної роботи. У результаті функція моніторингу виконувалася недостатньо ефективно.

Тим часом

“Тим часом” – нова рубрика **вісника центру**, яка коротко повідомлятиме про поточну роботу МЦПД, новини наших численних дослідницьких проектів та інші події, які зазвичай залишалися поза увагою. Отже, в Комсомольську презентували успішний досвід управління містом. А тим часом:

- Проект закону “Про захист від дискримінації за расовою, національною чи етнічною належністю”, розроблений експертами МЦПД і поданий до Верховної Ради в грудні 2005 року, проходить експертизу в Головному науково-експертному управлінні парламенту. Результат очікується цього тижня.
- “Майбутнє економіки України” – робоча назва масштабного дослідження, над яким зараз працюють експерти МЦПД на замовлення відомої української компанії. Звіт буде передано замовнику в березні.
- Завершено першу редакцію моделі громадського контролю за використанням коштів державного бюджету. Очікуємо надходження матеріалів від іноземних партнерів про досвід контролю бюджетних витрат у містах Казахстану та Македонії.
- Головний експерт МЦПД з питань безпеки та оборони Віктор Чумак перебуває в Польщі на чолі делегації українських урядовців та експертів НУО для вивчення польського досвіду щодо міграційної політики, підписання рeadмісійних угод з ЄС та утримання нелегальних мігрантів.
- Триває опрацювання матеріалів круглого столу “Українська металургія: чи є перспективи?”, який відбувся в МЦПД 31 січня. Узагальнені висновки дискусії представників груп інтересів буде опубліковано в подальших числах **вісника центру**. Повний звіт буде доступний на інтернет-сторінці МЦПД.

Міська влада визнала таку ситуацію незадовільною і разом з фахівцями проекту "Голос громадськості" розпочала роботу з інтеграції трьох систем управління та відповідних показників.

Нову інтегровану структуру всіх систем управління в Комсомольську можна представити в такому вигляді: стратегія міста та її цілі спрямовують у належному напрямі зусилля місцевої влади, в рамках програм міського бюджету фінансуються всі види діяльності, а система управління якістю перевіряє якість послуг, наданих за бюджетні кошти.

Для контролю ефективності новоствореної системи було розроблено новий набір показників, який об'єднує показники виконання стратегії міста, програмно-цільового бюджету та системи управління якістю. Для кожної стратегічної й операційної мети та відповідних бюджетних програм визначено щонайменше три показники, що дають змогу оцінити: результативність у досягненні поставленої мети, якісний вимір результативності (наприклад, відповідність стандартам) та її кількісний вимір (наприклад, вартість послуги).

Зважаючи на численність показників – більш як 400 показників стратегії та програмно-цільового бюджету, а також понад 150 показників системи управління якістю – і великий документообіг у системі моніторингу результатів діяльності, було вирішено розробити спеціальне програмне забезпечення для фіксування, зберігання та представлення даних моніторингу результатів діяльності. Невдовзі база даних усіх показників буде доступною для всіх працівників міськвиконкому.

Оновлена система показників стала основою стратегії соціально-економічного розвитку Комсомольська на 2006–2011 роки, що була затверджена міською радою наприкінці 2005 року.

Досвід Комсомольська вказує шлях іншим містам

Досвід Комсомольська може бути використаний іншими містами України. Завдяки модульній природі його можна застосувати поетапно або як єдину програму залежно від інституційної спроможності міста до прийняття інновацій.

Основні висновки з досвіду впровадження нових методів управління:

- Будь-яка реформа системи управління містом починається з міського голови,

який розуміє потребу змінити стиль роботи і хоче, щоб його співгромадяни отримували послуги кращої якості.

- Реформи управління краще розпочати зі створення стратегії розвитку міста, в якій встановлюватиметься логічна ієрархія всіх інших заходів.
- Необхідно визначити мету та критерії їхнього виконання, організувати внутрішню звітність щодо цих критеріїв.
- Важливо підтримувати зворотний зв'язок всередині органу самоврядування і з мешканцями міста щодо якості послуг і їхніх очікувань.
- Необхідні інвестиції в розвиток потенціалу персоналу та його навчання.
- Можна скористалися допомогою консультантів або самостійно вивчати передовий досвід інших міст і поступово пристосовувати їхній досвід до ваших умов і специфіки.

Є велика ймовірність того, що зміни, запроваджені на управлінському рівні, сприятимуть підвищенню якості, ефективності та результативності послуг, які отримуватимуть мешканці Комсомольська. Оскільки було закладено правильні засади системи управління, є підстави сподіватися на поліпшення результатів з надання конкретних послуг. Та щоб це насправді сталося, необхідно також передати почуття відповідальності за надання високоякісних послуг від вищого керівництва управлінням середньої ланки та безпосереднім надавачам послуг. ■

Конференція "Управління містом за результатами діяльності" відбулася 25 січня 2006 року у Комсомольську Полтавської області. Учасниками конференції були близько 80 представників органів місцевого урядування, неурядових організацій, міжнародних донорів і науковців. Комсомольськ – одне із шести міст – учасників проекту "Голос громадськості" (<http://pvr.org.ua>), який фінансує Канадське агентство з міжнародного розвитку (CIDA) та Світовий банк і виконує Міжнародний центр перспективних досліджень разом з компанією PADCO. Мета проекту – поліпшення якості послуг, які надаються місцевими органами влади населенню. За додатковою інформацією звертайтеся, будь ласка, до керівника проектів МЦПД з місцевого розвитку Володимира Гната за телефоном (044) 484-4409 або електронною поштою vhnat@icps.kiev.ua.

Великі зміни у Наглядовій раді МЦПД

Засідання Наглядової ради МЦПД, яке відбулося наприкінці 2005 року, затвердило зміни у своєму складі. За рішенням виконавчого комітету Наглядової ради обрано нових членів:

- Девід Елдер – професор Університету Куїнс (Канада);
- Владислав Каськів – радник Президента України;
- Ксенія Ляпіна – народний депутат України;
- Юрій Якуша – заступник виконавчого директора Міжнародного валютного фонду.

Тим часом після переговорів з членами Наглядової ради, які не мали можливості активно брати участь у роботі, з її складу вийшли:

- Джим Баун – генеральний директор The Deane Group;
- Інна Богословська – президент Фонду "Віче України";
- Мирон Василик – керуючий директор компанії PBN;
- Душан Вуйович – голова представництва Світового банку в Україні;
- Анатолій Гальчинський – директор Національного інституту стратегічних досліджень;
- Ярослав Кінах – член Наглядової ради компанії "XXI століття";
- Віталій Мельничук – віце-президент компанії "Кінто";
- Світлана Огаркова – генеральний директор "Техно-Україна";
- Сергій Романюк – перший заступник міністра економіки України;
- Алекс Сундаков – виконавчий директор компанії Castalia.

Наглядова рада – вищий керівний орган МЦПД, який ухвалює рішення щодо стратегії МЦПД і здійснює оцінку його діяльності. Двічі на рік Наглядова рада збирається на засідання, де розглядає фінансовий звіт і звіт про діяльність МЦПД. Нині Наглядова рада налічує 15 членів – найвищих урядовців, депутатів парламенту, закордонних експертів, послів, представників бізнесових і наукових кіл.

вісник центру є щотижневою публікацією Міжнародного центру перспективних досліджень, що розповсюджується електронною поштою. Якщо ви хочете бути внесеними до списку розсилання бюлетеня, надішліть інформацію про себе на адресу:

marketing@icps.kiev.ua.
Редактор **вісника центру** Євген Шульга (shulha@icps.kiev.ua)

Телефон: (044) 484-4400.

Передрук матеріалів дозволено з відома Центру.

Міжнародний центр перспективних досліджень – незалежна дослідницька організація, що має на меті інтелектуальну підтримку процесу ухвалення політичних рішень в Україні.

Директор Центру Віра Нанівська.

Адреса: вул. Пимоненка, 13а, Київ, Україна, 04050.

Телефон: (044) 484-4400. Факс: (044) 484-4402

Web: <http://www.icps.kiev.ua/>