



Стратегическое планирование в Республике Казахстан

Астана, 2017 г.



«ФОРМИРОВАНИЕ КОМПАКТНОЙ СИСТЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ. СОКРАЩЕНИЕ КОЛИЧЕСТВА ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРОГРАММ. УПРАЗДНЕНИЕ ОТРАСЛЕВЫХ ПРОГРАММ С ИНТЕГРАЦИЕЙ ОТДЕЛЬНЫХ ОТРАСЛЕВЫХ ПРОГРАММ В ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ПРОГРАММЫ, А ТАКЖЕ В СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПЛАНЫ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНОВ. ПЕРЕФОРМАТИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПЛАНОВ И ПРОГРАММ РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИЙ В ЧАСТИ КЛЮЧЕВЫХ ЦЕЛЕВЫХ ИНДИКАТОРОВ».

шаг 92 План нации - 100 шагов по реализации пяти институциональных реформ Н. Назарбаева

Что такое стратегия?



- Стратегия - определение основных долгосрочных целей и задач организации, принятие курса действий и размещение ресурсов, необходимых для выполнения этих целей.

Стратегия и стратегическое планирование

- **Стратегия** (др.-греч. «искусство полководца») — **общий, недетализированный план** какой-либо деятельности, охватывающий **длительный период** времени, способ достижения сложной цели.
- Задачей стратегии является **эффективное использование** наличных ресурсов для достижения основной цели.
- **Тактика** является инструментом реализации стратегии и подчинена основной цели стратегии.
- Стратегия достигает основной цели через решение промежуточных тактических задач по оси **ресурсы-цель**.



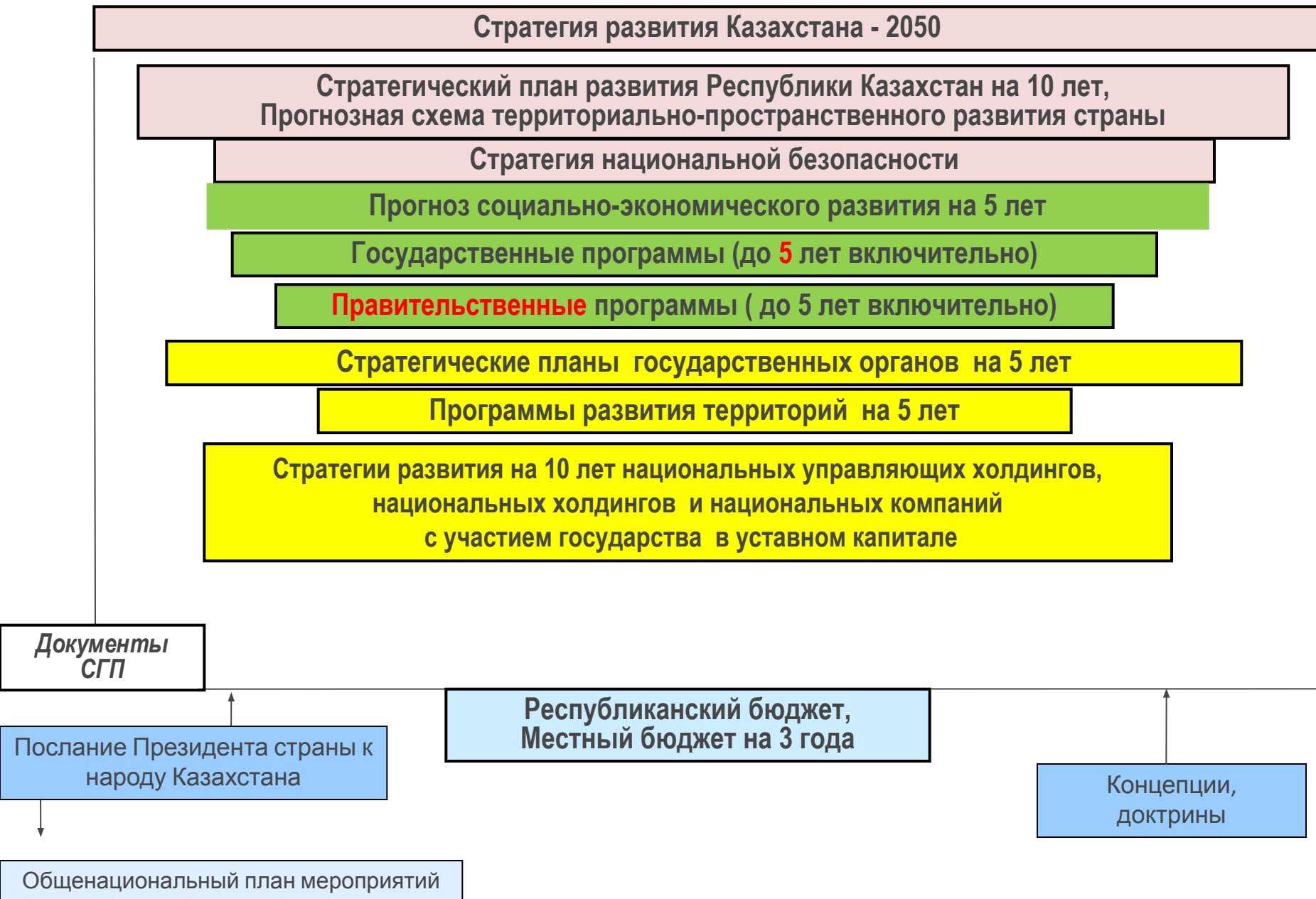
Стратегия и стратегическое планирование

Стратегическое планирование:

- определение **целей и задач** развития объекта планирования,
- прорисовка в виде сценария **желаемого будущего**,
- **определение стратегии** и направлений развития, обеспечивающих конкурентоспособность объекта планирования в целом и конкурентоспособность отдельных отраслей (сфер деятельности).



Документы Системы государственного планирования



Стратегический план государственного органа

Стратегический план государственного органа разрабатывается каждые три года на **пятилетний период** на основе стратегических и программных документов Республики Казахстан, прогноза социально-экономического развития

Стратегический план государственного органа определяет стратегические направления, цели, задачи, индикаторы деятельности государственного органа

Стратегический план государственного органа

Государственные органы, входящие в структуру Правительства Республики Казахстан, ежегодно до 1 **ноября** текущего финансового года разрабатывают проекты **меморандумов** на очередной финансовый год.

Меморандум разрабатывается в реализацию Стратегического плана развития Республики на 10 лет, Прогнозной схемы территориально-пространственного развития страны и содержит ключевые целевые индикаторы, достижение (выполнение) которых первый руководитель государственного органа обязуется обеспечить в плановом периоде.

Ключевые целевые индикаторы представляют собой основные индикаторы, которые ориентируются на повышение уровня удовлетворенности граждан и отражают положительные изменения в социально-экономическом развитии.

Меморандум подписывается первым руководителем государственного органа и утверждается Премьер-Министром Республики Казахстан.

Правила разработки и оценки меморандума утверждены постановлением Правительства РК от 25 декабря 2015 года №

Стратегический план государственного органа

Структура

1. Миссия и видение;
2. Анализ текущей ситуации и управление рисками;
3. Приоритетные направления развития сферы/отрасли;
4. Архитектура взаимосвязи стратегического и бюджетного планирования;
5. Стратегические направления, цели и целевые индикаторы;
6. Ресурсы;

3. Приоритетные направления развития сферы/отрасли

- определяет приоритеты государственного органа
- обосновывает приоритетность данных направлений
- определяет меры по реализации выбранных приоритетных направлений.

1. Миссия и Видение

2. Анализ текущей ситуации и управление рисками

2.1 Основные параметры развития регулируемой отрасли или сферы деятельности

-основные параметры развития регулируемой отрасли или сферы деятельности государственного органа с приведением статистических данных либо других показателей, характеризующих состояние отрасли или сферы деятельности в сравнении с другими периодами и при наличии международного опыта- с другими странами;

2.2 Анализ основных проблем:

-анализ основных проблем, в курируемой отрасли или сфере, на решение которых направлен стратегический план.

2.3 Управление рисками:

- перечень возможных рисков, которые могут повлиять на ход реализации стратегического плана ГО и воспрепятствовать достижению запланированных целей .
В качестве возможного риска не достижения целей государственного органа НЕ может выступать риск недофинансирования.

Стратегический план государственного органа

Структура

- 1) Миссия и видение;
- 2) Анализ текущей ситуации и управление рисками ;
- 3) Приоритетные направления развития сферы/отрасли;
- 4) Архитектура взаимосвязи стратегического и бюджетного планирования;
- 5) Стратегические направления, цели, целевые индикаторы;
- 6) Ресурсы

4) Архитектура взаимосвязи стратегического и бюджетного планирования

В этом разделе в схематичном виде в разрезе стратегических направлений указываются стратегические цели госоргана, взаимоувязанные с бюджетными программами, от реализации которых зависит достижение соответствующих общенациональных показателей страны

5) Стратегические направления, цели, целевые индикаторы

В этом разделе излагаются стратегические направления, цели, целевые индикаторы стратегического плана государственного органа

6) Ресурсы

В этом разделе в разбивке по годам отчетного и планового периода приводятся свод бюджетных расходов с разбивкой по **бюджетным программам** и человеческие ресурсы с указанием штатной численности, задействованной в реализации **стратегического плана.**

Операционный план государственного органа

Операционный план – документ, содержащий конкретные действия государственного органа в **текущем финансовом году**, увязанные по **ресурсам, ответственным исполнителям и срокам осуществления** мероприятий по достижению целей и целевых индикаторов стратегического плана, а также иных задач, определенных положением о государственном органе.

Стратегическое планирование решает **куда идти:**

- определение долгосрочных направлений
- определение целей и задач

Операционное (оперативное) планирование определяет **как туда добраться:**

- определение специфических действий
- формулирование решений **“как и каким образом”**

Операционный план государственного органа

Контроль за реализацией СП ГО осуществляется самими государственными органами.

Порядок и сроки разработки, реализации, проведения мониторинга, оценки и контроля за реализацией СП ГО утвержден [Указом Президента РК от 04 марта 2010г. № 931](#)

В реализацию данного Указа утверждены [Приказом Министра НЭ РК от 04 февраля 2016 г. № 58:](#)

Стратегический анализ

Анализ ситуации, сложившейся в объекте планирования, с целью выявления существующих во внутренней и внешней среде процессов и тенденций

1. Сбор и структурирование информации
2. Анализ внутренних и внешних факторов развития
3. Разработка сценариев развития
4. Разработка видения развития объекта планирования
5. Анализ проблем, установление причинно – следственных связей

Анализ содержит обзор отрасли (сектора) или сферы деятельности, основные проблемы и тенденции развития и их возможное влияние на деятельность госоргана.

Анализ объясняет выбор приоритетов и стратегий госоргана на планируемый период.

Анализ текущей ситуации проводится в разрезе направлений деятельности госоргана.

Методы стратегического анализа

Стратегический анализ выполняется для отраслей (сфер деятельности) **по внутренним и внешним факторам**, которые влияют на развитие отрасли (сферы деятельности) в **предстоящем плановом периоде**.

Можно выделить **группы факторов**:

- экономические и финансовые;
- демографические;
- технологические;
- социальные и культурные;
- пространственные и экологические;
- законодательные и регулятивные;
- управленческие.

SWOT - анализ. Методология.



Правила SWOT анализа

1. Тщательно определите сферу каждого SWOT-анализа
2. Установите связи между выявленными внутренними и внешними факторами
3. Будьте объективны и используйте разностороннюю входную информацию
4. Избегайте пространственных и двусмысленных формулировок
5. Должен присутствовать «временной фактор»

Стратегический анализ (продолжение)

Анализ заинтересованных сторон

Группа заинтересованных сторон	Каков их интерес в достижении и цели? (положительные и отрицательные аспекты)	При каких условиях стороны заинтересованы в долгосрочной реализации стратегии?	Возможное участие (роль, полномочия), степень влияния
На кого направлена деятельность?	Восприятие проблем		Целевая группа.
Кто будет участвовать в реализации стратегии?			Организационные вопросы.
Кто еще может принять участие?			Правовая база.
От кого зависит реализация решений?			Финансирование.
Кто может оказать влияние на реализацию стратегии?			

Какого рода информация нужна участнику?
Насколько важно вовлечь потенциального участника в планирование стратегии?

Анализ проблем. Как правильно сформулировать проблемы?

1. Проблема должна быть существующей
2. Формулировка проблемы должна быть конкретной и реальной
3. Не стоит использовать формулировки вида - «отсутствие чего-либо»
4. Проблема не должна быть слишком общей или очень глобальной
5. В формулировке должна присутствовать только одна проблема
6. Формулировка проблемы не должна быть излишне детализирована
7. Проблемы не должны дублироваться

Формулировка проблемы, которая описывает не существующую негативную ситуацию, а отсутствие желаемой ситуации	Например, формулировка «отсутствие обученного персонала» не описывает конкретную проблему (например: персонал обладает недостаточными или несоответствующими умениями и навыками), и рискует склонить стратегию к «готовому решению» (обучению персонала), в то время как это может быть вопросом улучшения найма или управления персоналом.
---	--

Проблема не должна быть слишком общей или очень глобальной	«Бездуховность общества» «Глобальное потепление»
---	---

Цель. Функционирование эффективной системы технического и профессионального образования, интегрированной в мировое образовательное пространство, к 2020 году

Анализ проблем

Составляем перечень проблем

Проблемы выявляются на основе проведенного анализа внутренних и внешних факторов, анализа основных преимуществ и недостатков, благоприятных возможностей и потенциальных угроз и выработанных на их основе сценариев развития

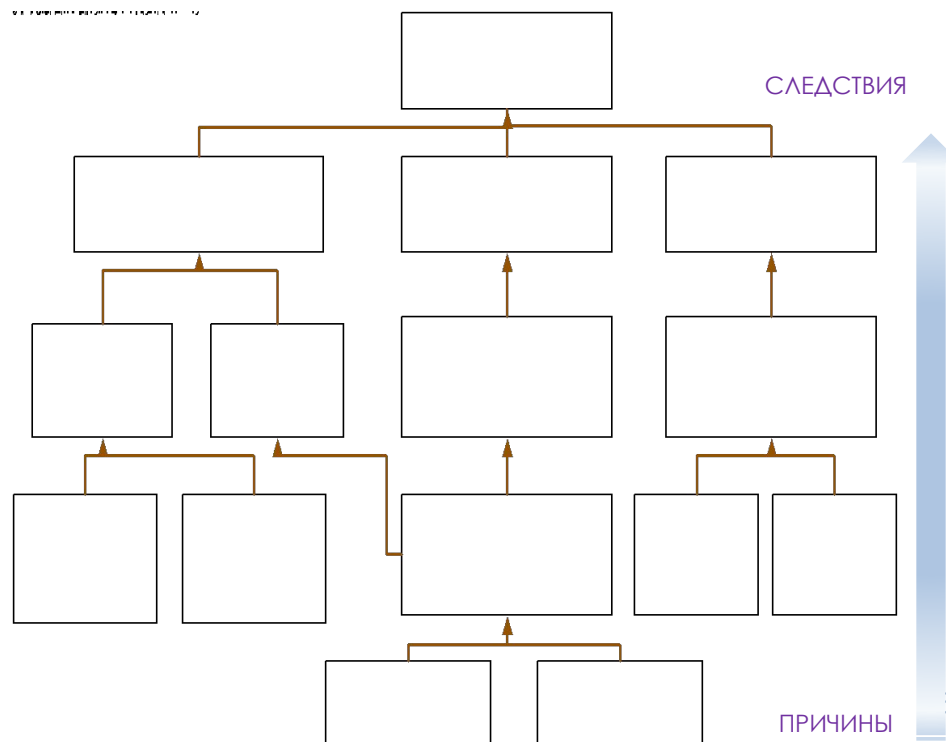
Формируем дерево проблем

Анализ проблем выявляет негативные аспекты сложившейся ситуации и устанавливает причинно – следственные связи между существующими проблемами.

Рекомендуемые шаги:

1. Анализ вовлеченных сторон, их интересов, возможностей и препятствий развития
2. Выявление проблем, стоящих перед ними
3. Установление иерархического расположения проблем и причинно-следственных связей между ними (как проблемы связаны одна с другой)

ДЕРЕВО ПРОБЛЕМ – существующая негативная ситуация



СЛЕДСТВИЯ

проблемы с трудоустройством выпускников

Дефицит кадров технических специальностей

несоответствие уровня навыков выпускников требованиям работодателей

Отсутствия опыта в использовании новых технологий обучения

Низкий уровень освоения студентами знаний по дисциплинам

Низкое качество в сфере технического и профессионального образования

Отсутствия учебно-материальной базы организации ТиПО современному оборудованию, техникой

Низкое качественный состав инженерно-педагогических кадров организаций ТиПО

Потеря связи ТиПО с производством

Низкая квалификация педагогических кадров

Отсутствия системы КРІ

Не престижность обучения в ТиПО

ПРИЧИНЫ

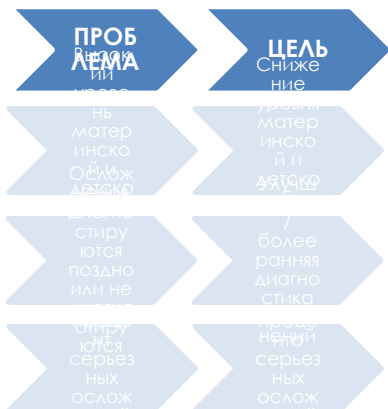
**Наименование программы: 018
Организация профессионального обучения**

2 этап – Стратегическое планирование

Рекомендуемые шаги:

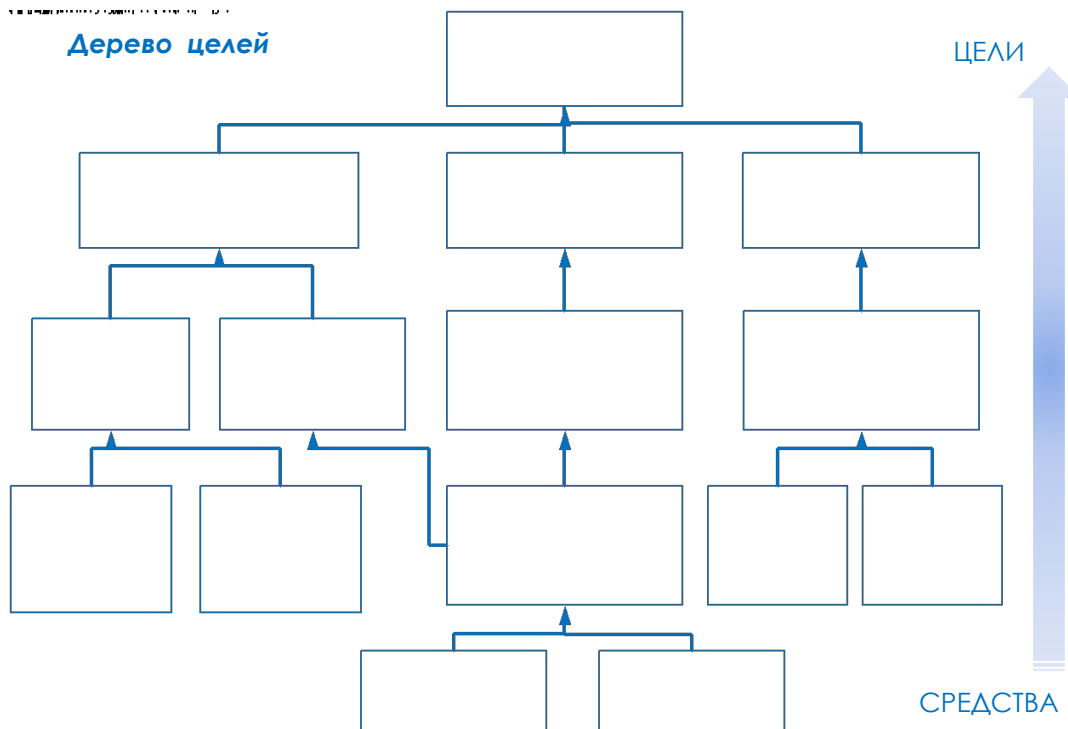
1. Анализ целей, установление причинно – следственных связей
2. Формирование целей и задач
3. Целевые индикаторы и показатели результатов

Трансформируем проблемы в цели



Целями определяется **желаемое будущее** состояние объекта планирования к концу планового периода, достижение которых обеспечивает реализацию стратегического или программно-целевого документа через решение задач

Критерии разработки целей	
Реальность	Цели должны быть реальными, с определенными временными границами.
Измеримость	Достижение цели можно проверить с помощью количественных индикаторов
Релевантность	Наличие четкой связи цели с целями стратегических или программных документов вышестоящего уровня, в целях реализации которых разрабатывается документ
Достижимость	Цели должны быть потенциально достижимы в плановом периоде. Амбициозные, но достижимые.
Конкретность	Следует избегать общих слов, из формулировки цели должны быть ясны индикаторы ее достижения



Формулировка цели

Вопрос: *Чего мы хотим достичь, на какой результат выйти, выполняя программу?*

Цель - элемент программы, тесно связан с другим ее элементом - «Результат».

Цель – более общая формулировка того, что мы хотим получить в результате реализации программы.

Цель обычно касается нового качества, которое мы хотим получить по окончании программы.

Требования к постановке целей

При определении целей необходимо руководствоваться следующими критериями:

- **измеримость:** достижение цели можно проверить с помощью целевого индикатора, имеющего количественную величину;
- **релевантность:** наличие связи целей с целями Стратегии развития Казахстана до 2050 года;
- **достижимость:** цели потенциально достижимы в плановом периоде;
- **ясность цели:** из формулировки цели понятны индикаторы ее достижения.

Показатель - параметр цели (задачи) , который определяет ее количественное значение и с помощью которого измеряется ее достижение

Каждой **цели** должен соответствовать целевой индикатор, промежуточный и конечный, для определения степени ее достижения.

Каждая **задача** должна содержать показатели результатов - количественно измеримые значения, характеризующие степень решения задач с указанием конкретного периода, в котором предполагается достигнуть планируемые значения.

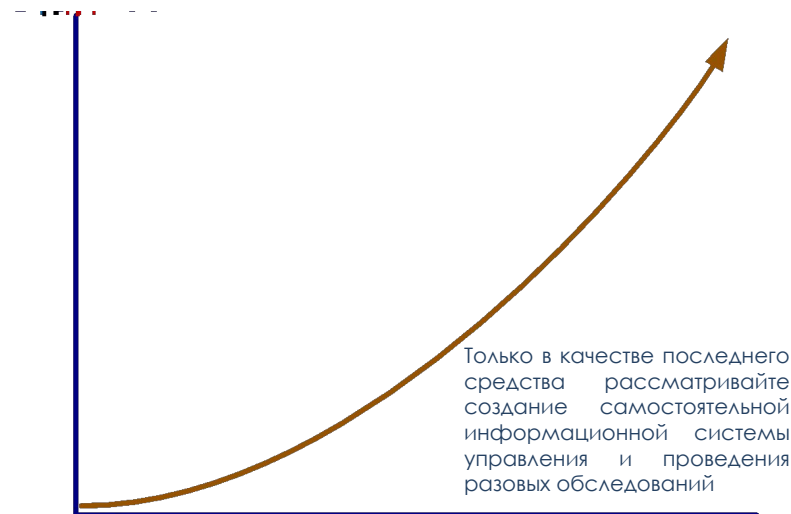
Показатели описывают цели и результаты стратегии в оперативно измеряемых величинах и обеспечивают базу для определения качества работы, формируют основу для систем **мониторинга и оценки**. Выбранные показатели должны содержать краткую информацию о качестве, количестве и времени, а также о местоположении.

Пример

Цель: Улучшение положения в здравоохранении

- 1. Установить качество** (природа показателя): снижение уровня смертности
- 2. Установить целевые группы** (кого): снижен уровень детской смертности
- 3. Установить место** (где): ... в Талгарском районе
- 4. Установить количество** (насколько): ...с X до Y...
- 5. Установить время:** ... к 2017 г.

Выбираем источники проверки показателей



Задачи (результаты), цели и воздействие связаны причинно-следственными отношениями. Следовательно, их соответствующие показатели логично НЕ МОГУТ быть одинаковы.

Задачи

- **Задачами** являются основные условия, которые необходимо выполнить для достижения соответствующей цели стратегического или программного документа, стратегического плана государственного органа, программы развития территории, формируемые на основе анализа ситуации и позволяющие увидеть ключевые изменения в сфере деятельности к концу планового периода.
- Каждая задача соответствует лишь одной из целей. Для каждой из целей формулируется необходимое количество наиболее значимых задач, которые в совокупности охватывают все направления деятельности, необходимые для достижения соответствующей цели.

Целевые индикаторы

- Каждой цели соответствует **целевой индикатор** (с промежуточными и конечными значениями) для определения степени ее достижения.
- Качественная сторона целевого индикатора отражает сущность положительных изменений в соответствующей отрасли (сфере) государственного управления, а количественная - их измеримую, абсолютную или относительную величину.

Что такое результат?

Не процесс и не затраты

Результаты = прямые + конечные

Для чего нужны показатели результатов?

Оценивать:

Прогресс в достижении целей и результатов:

- госполитики
- отраслевой политики
- секторов и отраслей
- программ...

Эффективность:

- социально-экономической и отраслевой политики
- бюджетных расходов
- работы Правительства, Акима...
- работы АБП ...

Количество (прямой, непосредственный результат)

Объем предоставляемых госорганом товаров и услуг
Может быть выражен в абсолютных цифрах и (или) в процентах

- Увеличение протяженности многополосных автомобильных дорог
- Количество расследованных серьезных правонарушений
- Количество проведенных проверок

Переквалификация директоров школ среднего образования в области управления:

- Количество участников в курсах переквалификации
- % школ среднего образования в области, директора которых пройдут курс переквалификации

Может быть выражен в виде интервала

Применяется как показатель количества тех услуг, объем которых трудно точно спрогнозировать, в силу того, что он зависит от уровня потребности

Предоставление консультации для граждан в области их прав, предусмотримых законодательством: количество граждан – 200-250

Привести примеры

Показатели конечных результатов (результативность)

Конечный результат - целевое состояние (изменение состояния) уровня и качества жизни населения, социальной сферы, экономики, общественной безопасности и других отраслей (сфер) государственного управления, обусловленное достижением прямых результатов деятельности определенного государственного органа, деятельностью других государственных органов.

Достижение конечных результатов (outcomes) есть цель государственной политики

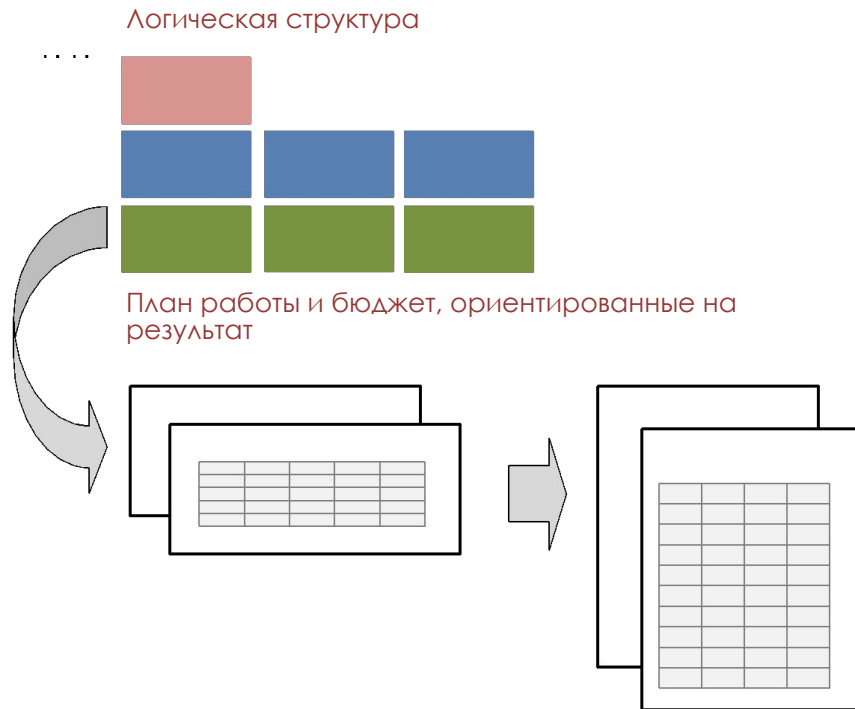
Конечный результат - ответ на вопрос:

Как эта работа повлияла на тех, для кого она была сделана?

- Снизить количество смертных случаев при пожарах на X% к 2018 году
- Снизить заболеваемость туберкулезом на X% к 2018 году

Должны быть известны значения в базовом году

Составление плана работы и плана ресурсов



Подготовка плана работы и плана ресурсов

Действия – мероприятия, необходимые для достижения задач (получения результатов). Они кратко описывают то, что будет сделано в рамках стратегии. Мероприятия должны быть связаны с задачами (результатами).

Ресурсы (средства) - это человеческие, материальные и финансовые ресурсы, необходимые для осуществления планируемых действий и управления стратегией. Для обеспечения точной оценки требуемых ресурсов, планируемая деятельность должна быть описана достаточно детально.