

## Информационная политика органа власти как элемент стратегии развития территории

Автор

© Андрей Мозолин  
2011

**С**егодня реализация стратегических планов развития территорий во многом зависит от того, насколько качественно будет выстроена информационная политика органа власти. Проблема в этой сфере состоит в том, что информационные и аналитические службы имея опыт оперативного управления коммуникациями, не готовы переходить к системам стратегического планирования.

На наш взгляд, эта проблема может быть решена с помощью разработки и внедрения в структуру стратегических планов ряда функций (и закрепляющих их документов), направленных на реализацию информационной политики. К числу таких документов можно отнести:

1. «Концепции действий по связям с общественностью и раскрытию информации», фиксирующая стратегические цели, сферы, форматы, целевые группы, по которым должна осуществляться информационная работа.
2. «Регламент взаимодействия служб и отделов администрации по реализации информационной политики», определяющий документооборот между различными подразделениями органа власти, связанных с осуществлением информационной политики.

### Постановка проблемы

На заседании Госсовета «О стратегии развития России до 2020 года» 8 февраля 2008 г. В.В.Путин обозначил необходимость долгосрочной стратегии дальнейшего становления России. Предложенные инициативы послужили основанием для создания в различных муниципалитетах стратегических планов развития территорий.

Наш анализ стратегических программ показывает, что в основном они направлены на реализацию долгосрочных проектов в социальной, экономической и экологической сферах. Однако эффективность их реализации во многом зависит не только от того, насколько предлагаемые инновации будут интересны инвесторам, но и поддержаны населением. В свою очередь это предполагает, что результативность проектов обусловлена необходимостью включения в стратегические процессы информационной составляющей.

В данном случае речь идет о разработке и управлении информационной политикой органов власти, которая была бы направлена на продвижение и принятие новых проектов и предложений различными целевыми группами.

Несмотря на то, что за последние пятнадцать лет органами власти различного уровня был накоплен немалый опыт в управлении информационными потоками, сегодня мы

### Основные позиции:

1. Информационная политика органа власти любого уровня требует комплексного подхода для своей разработки и управления.
2. Без наличия ИП затруднительно (а в ряде случаев и невозможно) эффективно осуществлять государственное и \или муниципальное управление территориями

можем говорить о неготовности информационных и аналитических служб к переходу от чисто оперативного к стратегическому планированию и управлению коммуникациями.

В свою очередь это ставит нас перед следующим набором вопросов, которые придется решать в ходе как разработки, так и реализации стратегических планов развития городов. В частности:

Как **разработать** структуру информационного обеспечения стратегического плана развития территории?

Как **организовать деятельность**, обеспечивающую комплексное информационно-идеологическое воздействие на целевые группы?

Как **выстроить систему внутреннего взаимодействия** служб и подразделений администрации по реализации информационной политики?

Как **оценить эффективность** информационной деятельности?

Предложенный ниже текст не ставит перед собой цель предложить детальные ответы на эти вопросы. Тем не менее, я попытаюсь обозначить хотя бы общее направление для их решения.

В первую очередь определимся с ключевыми понятиями. Так, под «информационной политикой» (ИП) будет пониматься комплекс целенаправленных мероприятий в информационной сфере, связанных с внедрением определенных содержательных положений (моделей) в сознание различных социальных (целевых) групп и позволяющих в итоге эффективно осуществлять любые, необходимые для субъекта информационной политики, действия в экономической, политической и пр. сферах жизнедеятельности.

### ТЕМЫ «АНАЛИТИКА»

- ИНФОРМАЦИОННАЯ ПОЛИТИКА
- НКО И ВЛАСТЬ
- ОБРАЗ ЖИЗНИ
- ПРОПАГАНДА
- МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ
- ОБРАЗОВАНИЕ

Эта статья является частью результатов исследований специалистов Центра «Аналитик».

© АНО ЦЕНТР «АНАЛИТИК» 2011

Такая трактовка во многом определяет структурно-функциональную модель информационной политики (см. Схему 1.), включающая, на мой взгляд, несколько взаимосвязанных элементов, основным из которых является идеологический блок (или миссия) организации, выступающий содержательной базой для осуществления любой информационной деятельности. Следом за этим блоком, вырабатывающийся на стратегическом уровне управления, идет адаптация и постановка конкретных задач для различных целевых групп, являющихся объектами информационного воздействия.

Поскольку основная цель, которая ставится при формировании информационной политики, состоит в обеспечении эффективности управления, то, исходя из этого, отбор целевых групп строится на основе их влияния на достижения данной цели.

После постановки задач для различных целевых групп, информационная политика предусматривает определение форм контактов (и каналов коммуникации), которые позволили бы осуществить донесение необходимых сообщений до каждой из этих групп, а также адекватных методов воздействия.

Заключительным элементом является контрольно-координационная функция, основная задача которой состоит в распределении объемов внимания к каждой группе и оценки эффективности применяемых методов воздействия.

Предложенная модель позволяет выделить несколько функциональных и содержательных блоков, которые требуют достаточно жесткую регламентацию.

На уровне идеологического блока речь идет о четком оформлении, с одной стороны, ценностей, на основе которых строит свою работу орган власти (при этом речь может идти не столько об идеологии, сколько о том, какими чертами, имиджем должна обладать власть), а с другой – как эти ценности должны быть адаптированы к специфике различных целевых групп. Естественно, что образ власти в глазах потенциальных внешних инвесторов должен отличаться от образа, который формируется в восприятии населения.

Оформление идеологического блока может быть зафиксировано в виде «Концепции действий по связям с общественностью и раскрытию информации», поскольку именно в такого рода документе определяются не только общие цели и ценностные основания работы, но и сферы, форматы, направления, по которым она должна осуществляться.

Можно сказать, что подобная «Концепция» является по сути всего лишь рамочным документом, который определяет стратегические приоритеты информационной политики, однако не переводит решение стратегии в оперативную деятельность. Для решения данной задачи, на мой взгляд, целесообразно обратиться к опыту крупнейших корпораций, имеющих уже весьма серьезный опыт не только в разработке стратегических планов, но и их управлении. В частности, речь идет о возможности применения методологии системы сбалансированных показателей (BSC) для управления информационной стратегией.

BSC - это система стратегического управления компанией на основе измерения и оценки ее эффективности по набору оптимально подобранных показателей, отражающих все аспекты деятельности организации, как финансовые, так и не финансовые. Название системы отражает то равновесие, которое сохраняется между краткосрочными и долгосрочными целями, финансовыми и нефинансовыми показателями, основными и вспомогательными параметрами, а так же внешними и внутренними факторами деятельности.



В свою очередь, методология BSC переводит миссию и общую стратегию компании в систему поставленных целей и показателей в рамках нескольких, стандартных для каждой организации, перспектив: финансов, целевых групп, внутренних бизнес-процессов, обучения и роста.

Система строится на разработке конкретных показателей, которые являются средствами оценки продвижения к реализации стратегической цели. При этом показатели служат как для оценки результативности процессов, так и для оценки степени достижения цели одновременно.

Отметим также, что методология BSC привлекательна еще и тем, что это простой и понятный инструмент информации и управления, который однако, требует комплексного подхода при внедрении и использовании.

#### Вкратце рассмотрим возможность применения BSC для решения наших задач.

Поскольку стратегия, по сути, является планом или моделью долговременного развития территории, то она представляет собой путь, складывающийся из нескольких этапов, который должна пройти территория от своего нынешнего положения до того целевого состояния, которое планируется и предвосхищается.

В связи с этим, создание BSC заключается в определении стратегических целей администрации и критических факторов успеха в нескольких (как правило, в 4-х) перспективах, внедрении этих целей в задачи работников и подразделений, назначении показателей и критериев, которыми измеряется эффективность и формировании ряда мероприятий для реализации стратегии.

Наиболее распространенными являются следующие перспективы:

Финансов – все, что касается денег

Клиента - как компания управляет потребностями клиента

Процессов - как компания делает добавленную стоимость

Обучения и роста - как компания управляет знаниями.

По каждой из них формулируются стратегические цели, связанные друг с другом причинно-следственными связями, которые аналогичны отношениям «если – то». Такие связи изображаются в стратегической карте, описывающей стратегию в виде набора стратегических целей и причинно-следственных связей между ними.

Например, если мы рассмотрим каким в таком контексте информационное сопровождение привлечения внешних инвесторов на территорию, то стратегическая карта, цели и показатели ориентировочно могут выглядеть следующим образом (см. Таблицу 1.).

Следующий документ, который условно можно назвать «Регламент взаимодействия служб и отделов администрации по реализации информационной политики» закрепляет систему документооборота между различными подразделениями органа власти, связанных с осуществлением информационной политики. В том числе, этот документ должен фиксировать

систему сбора, систематизации и анализа информации необходимой для принятия стратегических управленческих решений.

Естественно, что предложенными документами вся деятельность по разработке и реализации информационной политики отнюдь не исчерпывается. Однако, на мой взгляд, они могут существенно облегчить процесс управления стратегией, особенно в части осуществления коммуникации с различными целевыми группами. ▲

**Таблица 1. Пример сбалансированной системы по привлечению инвесторов.**

		Стратегические цели
Финансы		<ul style="list-style-type: none"> <li>Увеличение объема внешних инвестиций</li> </ul>
Клиенты		<ul style="list-style-type: none"> <li>Увеличение количества крупных компаний-инвесторов</li> <li>Расширить географию поиска инвесторов</li> <li>Сформировать известность и репутацию в деловых кругах этих регионов</li> <li>Улучшить качество предоставляемых инвестиционных проектов</li> </ul>
Внутренние процессы		<ul style="list-style-type: none"> <li>Разработать презентационные материалы о территории</li> <li>Создать отдел по работе с инвесторами</li> <li>Стандартизировать документооборот по работе с инвесторами</li> </ul>
Потенциал (ресурсы)		<ul style="list-style-type: none"> <li>Развить нужные навыки</li> <li>Отработать систему внутреннего взаимодействия служб по работе с инвесторами</li> </ul>