



Поволжский институт управления
имени П.А. Столыпина РАНХ и ГС



УПРАВЛЕНИЕ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ

*(в презентации обратить внимание на ключевые моменты,
обозначенные ★)*

Саратов
Сентябрь 2016
г.



Развитие территории

**ЕСЛИ ПЕРВЫЙ КАМЕНЬ БУДЕТ ПОЛОЖЕН КРИВО,
ТО СТЕНА ДО САМОГО ВЕРХА БУДЕТ КРИВАЯ**

Таджикская пословица

**ВЕТЕР БЫВАЕТ ПОПУТНЫМ ТОЛЬКО ДЛЯ ТОГО,
КТО ЗНАЕТ КУДА ИДЕТ**

Сенека



Управление по результатам

- Цели, задачи и функции государства, главного элемента политической системы общества, раскрываются через разработку и проведение государственной политики (policy).

(Politics – борьба за власть, Policy – процесс принятия решений)

**Политика -
дело тонкое...**



©21



- **Государственная политика как процесс** – целенаправленная деятельность органов публичной власти по решению общественных проблем, достижению социально значимых целей развития общества в целом и отдельных его сфер.
- В современном правовом поле, научной литературе используются близкие по смыслу понятия – **«государственная политика»** и **«общественная политика»**.



- **Государственная** политика формируется преимущественно государством, **общественная** политика предполагает участие граждан в ее формировании и реализации через институты гражданского общества.



- **Содержание государственной политики (региональной)** составляет совокупность целей, задач, приоритетов развития, программ, планов, доктрин, стратегий, концепций, “политик” в отраслях и сферах жизнедеятельности, которые разрабатывают и реализуют органы публичной власти с привлечением институтов гражданского общества (*желательно и даже необходимо*).
(*принцип партисипативности*)



Управление по результатам

Процесс формирования и реализации государственной (в т.ч. региональной) политики иногда называется «**ПОЛИТИЧЕСКИМ ЦИКЛОМ**» и предполагает несколько этапов:

- *инициирование политики* (анализ ситуации, выбор приоритетных общественных проблем, принятие решения о разработке политики в конфликтной сфере, определение основных ее целей и направлений)
- *разработка политики* (разработка целевых программ или подобных документов, их согласование, принятие официального документа о политике/программе с определением источников финансирования)
- *реализация политики* (выполнение, мониторинг, контроль)
- *оценка политики* (оценка результатов, последствий)

(дискретное планирование и непрерывно-скользящее планирование)



Мировой опыт свидетельствует о существовании различных моделей разработки государственной политики:

1. Модель «сверху-вниз» предполагает, что государственные решения принимаются на высших уровнях государственного управления, а низовые уровни – пассивные исполнители политики.
2. Модель «снизу-вверх» предполагает, что формирование государственной политики начинается с низовых структур управления, при активном привлечении граждан, общественных институтов.



3. «Централизованная модель» предполагает, что политики формируется и реализуется силами бюрократического аппарата без привлечения институтов гражданского общества, без учета общественного мнения.
4. «Демократическая модель» предполагает, что при сохранении централизованного управления, государство создает условия для активизации деятельности граждан, используя механизмы привлечения к разработке государственной политики граждан и общественных объединений.



- Ни одна из основных моделей разработки государственной политики не встречается в «чистом» виде, на практике для решения различных по масштабу и характеру проблем применяются различные *подходы к решению проблем* или стили формирования государственной политики



Процесс реализации государственной политики.

Государственная политика есть преобразование политических целей в государственные программы и практические действия по достижению соответствующих **результатов.**

Реализация государственной политики – планомерный процесс использования органами публичной власти и институтами гражданского общества имеющих в их распоряжении ресурсов для достижения поставленных целей.



Причины возникновения концепции управления по результатам в государственном управлении

Концепция управления по результатам (или результативного управления, performance management) в государственном управлении начала формироваться в конце 1970-х – начале 1980-х годов.

Основной причиной ее возникновения явились возросшие требования граждан и организаций к органам публичной власти, качеству услуг государственного управления. У потребителей, привыкших к довольно высокому уровню обслуживания со стороны организаций частного сектора, начали формироваться аналогичные ожидания при обращении к услугам государственного управления.

Второй распространенной причиной перехода к результативным принципам государственного управления является наличие существенного бюджетного дефицита или государственного долга. Использование технологий результативного управления позволяло контролировать государственные расходы, ограничивать их рост, проводить более осмысленную государственную политику.



Реформирование системы управления социально-экономическими процессами в современной России

Подобные современные подходы к реформированию государственного аппарата и механизмов его функционирования рассматриваются в рамках концепции **Нового государственного управления – НГУ** (**New Public Management**).

*Ключевым аспектом концепции НГУ выступает ориентация деятельности органов власти на **удовлетворение запросов потребителей как базовой ценности**.*

Переход от идеи *«граждане для государства и государство для выполнения функций»* к задаче **«государство для граждан»**.

Ключевые характеристики

«governance» «хорошего управления» :

- **участие** (все граждане обладают голосом в принятии решений – прямо или посредством легитимных институтов, представляющих их интересы; такое широкое участие строится на свободе ассоциаций и слова);
- **верховенство права** (честность и беспристрастность правовых структур, особенно тех, которые обеспечивают соблюдение прав человека);
- **прозрачность** (свобода информации; ее полнота и доступность для всех, кто в ней заинтересован);
- **чувствительность** (все институты чутко реагируют на потребности граждан);
- **ориентация на согласие** (соблюдение баланса интересов для достижения широкого консенсуса по вопросу о том, что более всего отвечает потребностям группы и какими способами, с помощью каких процедур этого следует добиваться);
- **справедливость** (все граждане имеют возможность улучшить свое благосостояние);
- **результативность и действенность** (максимально эффективное использование ресурсов для удовлетворения потребностей граждан);
- **подотчетность** (правительство, частный бизнес и структуры гражданского общества подотчетны общественности и институциональным носителям прав);
- **стратегическое видение** (лидеры и общественность исходят из долговременных перспектив управления и развития личности, и отчетливо представляют себе те меры, которые необходимы для их реализации).



Реформирование системы управления социально-экономическими процессами в современной России

- Концепция «Перестраивающегося правительства» (Reinventing Government — RG) авторами являются Дэвид Осборн и Тэд Гэблер, которые предлагают принципы RG не в виде неких нормативов, а как обобщение изменений в государственном управлении.

(Osborne D. Reinventing Government. How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector / D. Osborne, T. Gaebler. Reading. Mass., 1992.)



Реформирование системы управления социально-экономическими процессами в современной России

- Исходные принципы излагаются следующим образом:
- – государство рассматривается не как неизбежное зло, а как способ коллективной деятельности и решения общественных проблем;
- – эффективное государство должно соответствовать требованиям информационного общества и экономики знаний — большая, централизованная и стандартизованная бюрократия должны остаться в прошлом;
- – проблемой государственного управления являются не люди (бюрократы), а сама бюрократическая система;



Реформирование системы управления социально-экономическими процессами в современной России

- – традиционная демократия не сможет решить сегодняшние проблемы государства путем перераспределения средств — эффективность решений зависит от «переизобретения» правительства;
- – необходимо основываться на принципах обеспечения равенства возможностей для всех граждан.



Причины возникновения концепции управления по результатам в государственном управлении

ЗАКОН О ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И РЕЗУЛЬТАТАХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРАВИТЕЛЬСТВА
(Сто Третий Конгресс Соединенных Штатов Америки – 1993 г.)

РАЗДЕЛ 2. РЕШЕНИЯ И ЦЕЛИ

РЕШЕНИЯ - Конгресс пришел к выводу о том, что

1. расточительство и неэффективность Федеральных программ подрывают доверие американцев к Правительству и снижают способность Федерального Правительства выполнять необходимые потребности общества;
2. руководители федерального уровня тщетно пытаются усовершенствовать эффективность и действенность программы из-за недостаточно четкой формулировки целей программы и недостаточной информации по функционированию программы; и
3. разработке стратегий Конгрессом, контролю за решениями и программами о расходах уделяется недостаточное внимание



Причины возникновения концепции управления по результатам в государственном управлении

ЗАКОН О ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И РЕЗУЛЬТАТАХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРАВИТЕЛЬСТВА

(Сто Третий Конгресс Соединенных Штатов Америки – 1993 г.)

ЦЕЛИ- цели данного Закона

1. Укрепление доверия американского народа к Федеральному Правительству, с помощью систематического контроля за федеральными учреждениями, ответственными за выполнение Программы;
2. Выполнение программы реформ с проведением серии экспериментальных проектов, сообщая публично об их прогрессе;
3. Повышение эффективности Федеральной программы государственной ответственности, уделяя повышенное внимание результатам, качеству услуг и удовлетворению потребностей потребителей;
4. Содействие Федеральным руководителям по предоставлению услуг, выясняя, что им необходимо для выполнения задач Программы и обеспечивая их информацией о результатах реализации Программы и качестве услуг;
5. Совершенствование процесса принятия решений Конгрессом, предоставляя большой объем объективной информации о выполнении задач Программы, и об эффективности и действенности Федеральных программ и расходов; и
6. Совершенствование внутреннего управления Федерального Правительства.



Причины возникновения концепции управления по результатам в государственном управлении

Кроме того, на момент создания и внедрения отдельных элементов результативного управления в разных странах, как правило, имели место проблемы с функционированием государственной службы.

Низкая эффективность государственной службы проявлялась в:

- 1] чрезмерной численности государственных служащих;
- 1] недостатке государственных служащих необходимой квалификации;
- 1] слабом контроле деятельности государственных служащих;
- 1] материальной и/или моральной демотивации государственных служащих;
- 1] отрицательном общественном мнении о государственных служащих, недоверии к органам исполнительной власти в целом.



Бюджетное послание Президента Федеральному Собранию Российской Федерации о бюджетной политике в 2008 - 2010 годах

- Проведение анализа эффективности всех расходов бюджета. Необходимо внедрить в практику деятельности Правительства Российской Федерации **современные методы оценки эффективности бюджетных расходов** с точки зрения конечных **целей** социально-экономической политики, обязательное соизмерение с этими целями **достигнутых результатов**. Надо помнить о том, что задача бюджетной политики - это последовательное повышение качества жизни граждан. **В связи с этим требуются не только отчеты о предоставлении медицинских и образовательных услуг, а достижение результатов по снижению заболеваемости и смертности, повышению конкурентоспособности наших школьников и студентов. Поэтому уже на этапе разработки отдельных мероприятий и комплексных программ Правительству Российской Федерации следует определять конечные цели реализуемых действий и процедуры оценки последствий этих действий.**
- Следует расширять состав и улучшать качество предоставляемой законодательным органам, **общественности, гражданам информации** о достигнутых и планируемых целях бюджетной политики и результатах использования бюджетных ассигнований, в том числе об эффективности реализации бюджетных программ.



Управление по результатам: мифы

- ❑ Управление по результатам – новая модель государственного управления
- ❑ Мы живем в разных мирах
- ❑ Управление по результатам – Know-How
- ❑ Как только разработаем все элементы управления по результатам, оно заработает. Поправим на ходу
- ❑ Необходимо заставить госслужащих зарабатывать



определения

Агентство по развитию и оптимизации деятельности местных органов власти IdeA (**Великобритания**):

«Управление по результатам состоит из четырех циклов: **планирование** (расстановка приоритетов и планирование с целью оптимизации), **исполнение** (помощь в достижении лучших результатов), **оценка** (оценка результатов/эффекта деятельности), **пересмотр** (внесение корректив в соответствии с результатами)».



Комиссия по государственным услугам, Новая Зеландия:

«Цикл из четырех этапов: **выбор направления** (чего мы хотим достичь в ближайшие 3-5 лет и почему); **планирование** (как лучше достичь желаемого и есть ли необходимые ресурсы); **внедрение** и оказание услуг (внедрение, мониторинг, внесение корректив); **оценка** (оценка эффективности и результативности предпринятых действий, оценка непредвиденных побочных эффектов)».



определения



В **Австралии**, еще одной стране с богатыми традициями управления по результатам в государственном секторе, используется следующее определение:

«Управление по результатам – это умение делать то, что нужно, так, как нужно.

Включает в себя три основные стадии:

планирование (соглашение по стандартам эффективности и результативности),

исполнение,

а также **оценка** (сравнение достигнутого с тем, что было запланировано)».



Определение **ОЕСД**, *Governance in Transition*, [ОЭСР, «Управление в процессе модернизации»], 1995 г.



Два варианта перевода:

«Управленческий цикл, в рамках которого определяются **целевые** значения в области эффективности и результативности; менеджеры обладают **возможностями** для их достижения; проводится **измерение и отчет** о достигнутых результатах, а затем эта информация используется при решениях **о финансировании, структуре, функционировании программ**, а также при решениях **о поощрении и санкциях**».

...цикл управления, в течение которого определяются **цели и задачи**, руководящим работникам предоставляется **свобода действий**, достаточная для их достижения, производится **оценка** достигнутой эффективности и результативности труда с подачей соответствующей отчетности, а полученная таким образом информация используется при принятии решений **о финансировании, разработке и реализации программ**, а также решений, касающихся **вознаграждения и санкций**.”

Результаты работы органов государственной власти часто с трудом поддаются оценке вследствие многосторонности их деятельности:

трудно оценить эффективность работы, когда она является результатом совместной деятельности;

когда между действием и результатом существует значительный временной лаг.

Возникает дилемма:

с одной стороны, от государственных учреждений все больше и больше требуется количественная оценка результатов их работы;

с другой стороны, измерить эффективность деятельности этих учреждений можно лишь до определенного предела.

Управление по результатам

- это особый подход к управленческим задачам, возникший с усложнением содержания и взаимосвязей процессов, осуществляемых внутри организаций, с многообразием их форм, интенсивности, в связи, с чем появилась потребность в их максимальной структуризации и использовании формализованных оценок.

тем актуальнее, чем сложнее устроен государственный аппарат и государственный сектор в целом, чем разнообразнее решаемые задачи, чем выше риски неуправляемости и чиновничьего произвола.

«Управление по результатам» на английском языке звучит как **«performance management»** и обычно переводится как:

- 1) «управление эффективностью»
- и
- 2) «управление по результатам».

Между тем результат, результативность, эффективность (effect, effectiveness, efficiency) – понятия и более узкие, чем значение слова «performance».

«Performance» - переводя буквально, означает «исполнение», «действие» и охватывает все аспекты реализации функций организаций и государственных органов.

Управление по результатам

– это



система управления;

система мышления;

поведения членов организации.

Ядром управления по результатам и успешного управления является желание персонала достичь определенных результатов.

Внедрение методов и процедур управления, ориентированного на результат позволяет:

- повысить эффективность деятельности, как отдельного работника,
- так и организации в целом;
- более эффективно осуществлять контроль за исполнением решений;
- повысить эффективность использования ресурсов.

Процедуры оценки эффективности способны улучшить взаимосвязь между системой выработки решений и внедрением этих решений на практике - равно как и качество системы выработки внутренней политики и принятия решений высшим руководством.

Для внедрения управления по результатам необходимо:

- 1.составить картину всей деятельности организации и ее отдельных звеньев, их соотношения (для этого необходимо разграничить полномочия каждого работника и соотнести их с полномочиями других сотрудников, при этом взаимосвязь должна привести к достижению общего результата);
- 2.объяснить наиболее типичные фазы деятельности организации, а также влияние выносимых решений на конечный результат;
- 3.рассказать персоналу всех уровней их роль в достижении конечного результата;
- 4.следовать принципу: «каждое место в организации должно быть результативным».

ТРИ этапа управления по результатам

1. Определение результатов (планирование деятельности);

2. Управление по ситуации (оперативное управление, управление по дням);

3. Контроль за результатами.



- И все же настоящее время нельзя говорить о наличии единой общепризнанной теории результативного управления. Концепция результативного управления по-прежнему остается предметом дискуссии как теоретиков, так и практиков – авторов и исполнителей реформ государственного управления.



В основе концепции управления по результатам в государственном управлении лежат следующие идеи:

- при организации деятельности и принятии решений органы исполнительной власти руководствуются четко сформулированными и публично декларируемыми целями;**
- контроль фокусируется на результатах деятельности, а не на процессе (административных процедурах);**
- внутренний контроль дополняется внешним контролем (обратная связь);**
- органы исполнительной власти воспринимают граждан как клиентов, которых они призваны обслуживать наилучшим образом;**
- поощряется децентрализация принятия решений в целях более адекватного учета мнения клиентов и повышения ответственности государственных органов;**
- органы исполнительной власти экономно используют находящиеся в их распоряжении ресурсы.**



Результативное управление предполагает:

- обеспечение потребностей общества в установленных законами уровнях и качестве государственных и муниципальных услугах;
- наличие **связи** с потребителями государственных услуг;
- минимизацию расходов при обеспечении заданного результата деятельности.

Основную идею результативного государственного управления удачно сформулировал Альберт Гор в своей книге «Businesslike Government»:

«**всё, что давно поняли бизнесмены и только начинают понимать государственные служащие, можно выразить двумя фразами: концентрироваться на клиентах и прислушиваться к своим работникам**».



Определение **ОЕСД**, *Governance in Transition*, [ОЭСР, «Управление в процессе модернизации»], 1995 г.



Два варианта перевода:

«Управленческий цикл, в рамках которого определяются **целевые** значения в области эффективности и результативности; менеджеры обладают **возможностями** для их достижения; проводится **измерение и отчет** о достигнутых результатах, а затем эта информация используется при решениях **о финансировании, структуре, функционировании программ**, а также при решениях **о поощрении и санкциях**».

...цикл управления, в течение которого определяются **цели и задачи**, руководящим работникам предоставляется **свобода действий**, достаточная для их достижения, производится **оценка** достигнутой эффективности и результативности труда с подачей соответствующей отчетности, а полученная таким образом информация используется при принятии решений **о финансировании, разработке и реализации программ**, а также решений, касающихся **вознаграждения и санкций**.”



Исходя из текста определения, элементы управления по результатам:

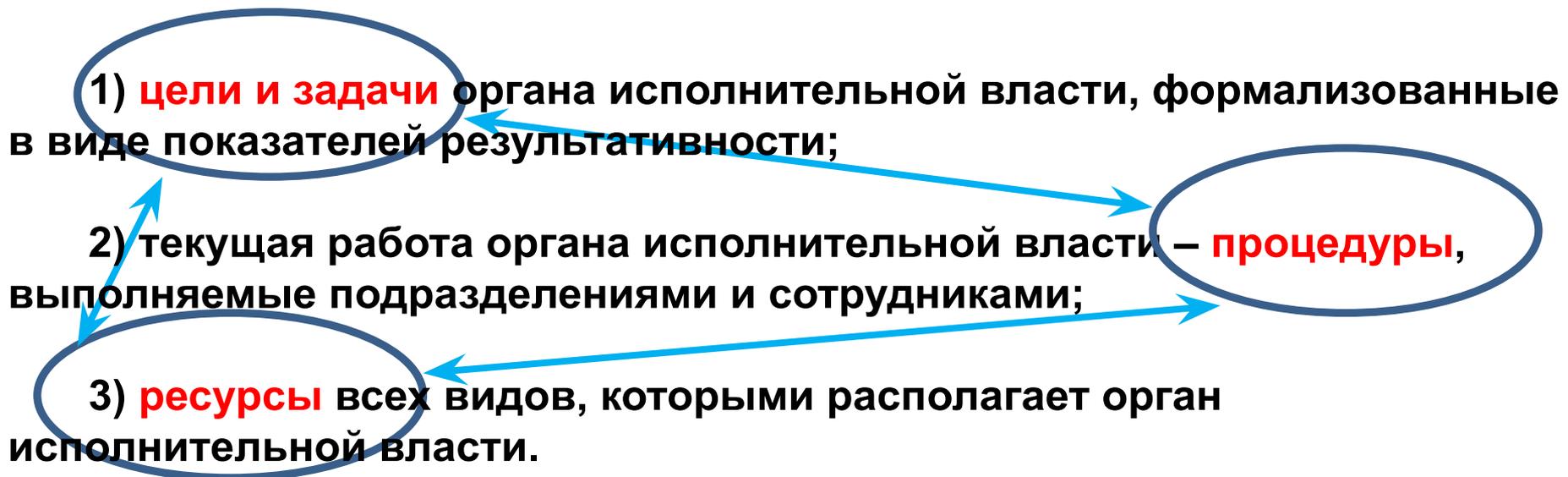


- Целеполагание
- Делегирование полномочий и ответственности
- Бюджетирование
- Подготовка и развитие кадров
- Мотивация



Необходимость единства трёх составляющих УР

Для обеспечения мотивации органа исполнительной власти и его отдельных сотрудников к повышению эффективности деятельности следует установить **зависимость между тремя элементами управления:**





Условия внедрения системы управления по результатам

- формирование **культуры** результативного мышления, которая базируется на **децентрализации, делегировании полномочий, разделении ответственности, доверии**;
- **ответственность** руководства, его готовность поддерживать и отстаивать изменения;
- наличие **политического документа о намерениях** органа исполнительной власти;
- **обучение** (развитие) государственных и муниципальных служащих, формирование у них новых навыков, умений и знаний;
- наличие квалифицированной **экспертной поддержки**;
- **обмен опытом** с другими органами исполнительной власти;
- **качественные формулировки целей** как основа результативного управления.

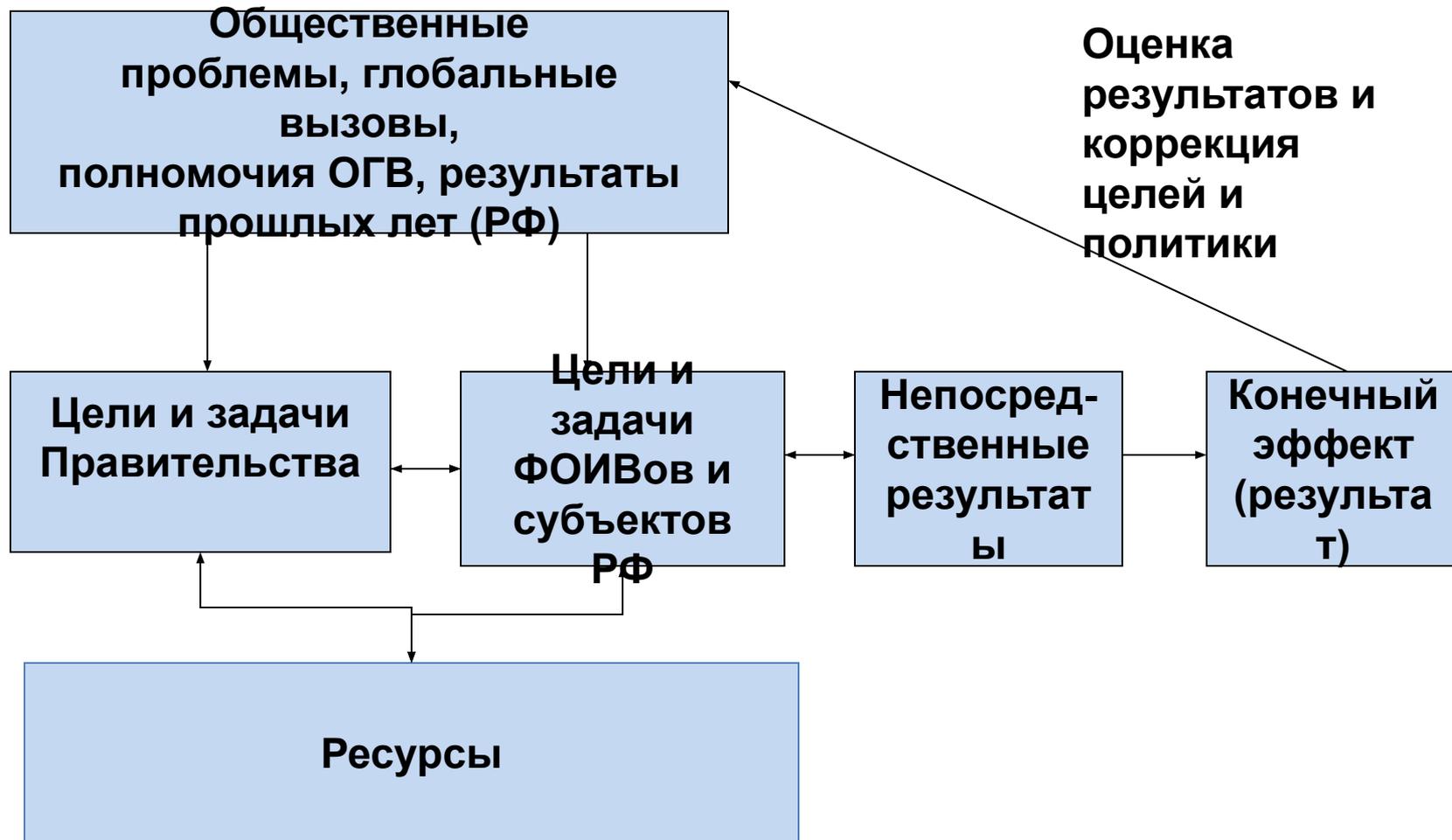


Управление по результатам как совокупность управленческих процессов

- Стратегическое управление
- Оперативное планирование деятельности
- Бюджетирование
- Управление персоналом
- Оценка эффективности деятельности

(т.е. УР – многомерная модель, содержащая: идеи, принципы, элементы, процессы...)

Логика управления по результатам





Внедрение в органах исполнительной власти принципов и процедур **управления по результатам**





Управленческий цикл ориентированный на результат

примерно тоже:





**ЧТО ТАКОЕ ЭФФЕКТИВНОЕ
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ГОСУДАРСТВЕННЫХ
(БЮДЖЕТНЫХ) СРЕДСТВ, а
следовательно эффективное
госуправление?**



Оценка результатов деятельности и эффективности бюджетных расходов

В соответствии с принципами результативного управления эффективной признается деятельность органа исполнительной власти, результат которой соответствует ожиданиям отдельной **целевой группы**, **общества** в целом или **правительства** как заказчика.

Эффективность деятельности органов исполнительной власти рассматривается как **степень достижения поставленных целей**, формализованных в виде показателей результативности, при условии исполнения заданных в начале бюджетного периода объемов финансирования.

Эффективность оценивается по критериям **результативности** (основной критерий), **производительности** и **экономичности** (дополнительные критерии). Это принятые в международной практике критерии, так называемые «3Е» (effectiveness, efficiency, economy).



Понятие “эффективное расходование средств” имеет порой очень неопределенное значение.

Его можно обозначить как **независимую оценку** эффективности работы определенной организации или группы, которая стремится использовать имеющиеся в ее распоряжении ресурсы таким образом, чтобы эта деятельность могла бы быть охарактеризована определениями: **экономично, эффективно и результативно** (англ. **economy, efficiency and effectiveness** – три «Е»).



Есоному (экономия): Экономия в работе предполагает приобретение и использование ресурсов в достаточном количестве и нужного качества при минимальных затратах .

Это – практика, основанная на традициях рационального хозяйствования. Экономия основывается на инвестициях в государственные и муниципальные услуги .

✓ По критерию **экономичности (есоному)** оценивается объем и стоимость затраченных ресурсов на единицу полученного результата.

Другими словами **“Надо быть во всем экономным ”**.



Efficiency - Эффективность (производительность, продуктивность):

Гарантирование достижения максимального возможной отдачи от имеющихся в наличии ресурсов для каждого вида деятельности, или когда затрачивается минимум энергии и сил для достижения данного результата.

Эффективность – это процессы, на которых базируется система государственных служб.

По критерию **производительности (efficiency)** сопоставляются выполненный объем работы и затраченные ресурсы.

Другими словами **“Тратить деньги рационально”**.



Результативность: Стремление к тому, чтобы всякая деятельность на выходе давала ожидаемый результат.

В государственном (публичном) секторе это относится к достижению политических целей или результатов, которые соответствуют поставленным ранее задачам и определенным исполнительским решениям.

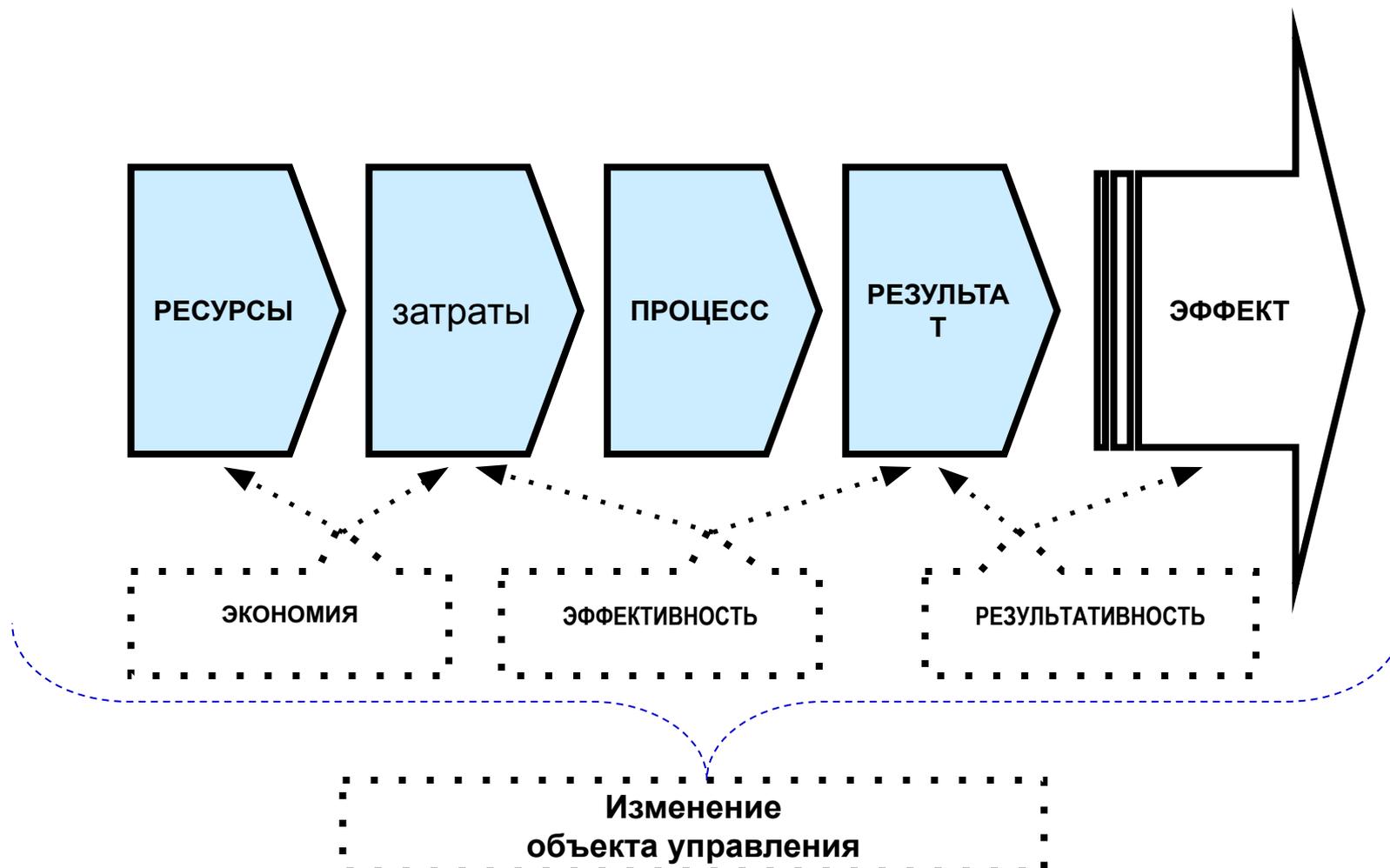
Результативность предполагает сосредоточение внимания на результатах деятельности государственных служб.

По критерию **результативности (effectiveness)** сопоставляются фактические и целевые значения показателей результативности. Результативность расходов, определяемая как степень достижения поставленных целей и обеспечения планировавшихся объемов бюджетных услуг, является основным, конечным показателем эффективности.

Другими словами **“Тратить деньги с умом”**.



Концептуальное представление структуры системы управления по результатам





В практике выделяют несколько групп показателей:



1. **Показатели ресурсов (показатели экономии)**
2. Показатели, характеризующие выполнение должностных обязанностей, административного и должностного регламентов – **показатели процессов и показатели непосредственного результата.**
3. Показатели, характеризующие основные направления деятельности органа исполнительной власти в целом – **показатели конечного эффекта (результата).**

При определении эффекта важно учитывать **степень удовлетворенности потребителя** оказанной услугой или деятельностью органа (подразделения, программы).



Последовательность результатов

Сфера контроля
внутреннего по отношению
к организации



Сфера влияния внешнего по
отношению к организации



Внешние факторы

Эффективность

Результативность

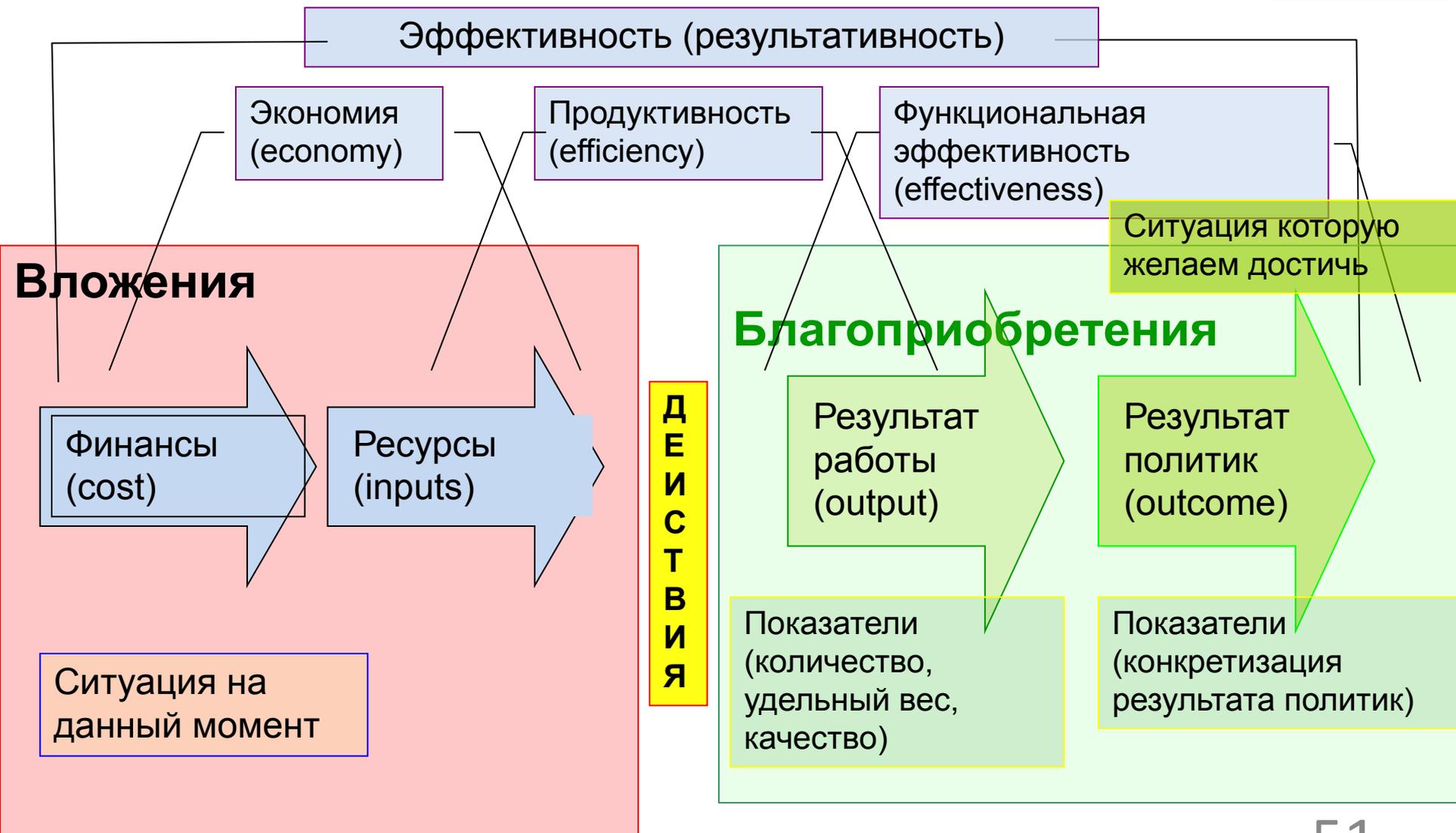


Управление по результатам в органах власти





Управление по результатам (оценка)





Показатели конечного эффекта (outcome measure) .

Показатели эффекта характеризуют изменения в объекте управления, характер воздействия деятельности на целевую группу позволяет указать на конечный эффект от деятельности исполнительного органа. Конечным эффектом для органа выступает изменение (или отсутствие изменения) в состоянии, функционировании объекта управления, целевых групп и как правило связаны с достижением целей деятельности органа власти. В качестве показателей, которые могут свидетельствовать о достижении конечного социально эффекта, выступают показатели удовлетворенности потребителя от оказанной услуги или от деятельности исполнительного органа.



Показатели конечного эффекта (outcome measure) .

Эффект для объекта управления может представлять собой как некоторое объективное изменение состояния целевой группы (пример 1),

так и субъективное впечатление целевой группы об изменении ее состояния (пример 2).

Показатель конечного эффекта может выражать как количественную (пример 3),

так и качественную оценку состояния (или изменения состояния) сферы воздействия органа исполнительной власти (пример 4).

Пример 1: «доля населения, имеющая постоянный доступ к локальной и междугородной телефонной связи».

Пример 2: «доля населения, удовлетворенная качеством традиционных услуг связи (почта, телеграф)».

Пример 3: «доля населения, пользующегося сетью интернет или электронной почтой не реже одного раза в неделю».

Пример 4: «доля населения, имеющая постоянный доступ к информационно-коммуникационной инфраструктуре».



Показатели конечного эффекта (outcome measure) .

Наименование показателя конечного эффекта должно отражать цель органа исполнительной власти, объект воздействия и характеристику его состояния. Количественное выражение желаемого эффекта для данного горизонта планирования задается целевым значением показателя результативности. При формулировании наименования показателя результативности следует различать **объект воздействия** и **объект управления**.

Показатель конечного эффекта: «доля водителей, чувствующих себя в безопасности на дороге»

Целевой группой (**объектом управления**) являются водители (а также пассажиры, собственники автотранспортных средств и грузов)

Объектом воздействия – обслуживаемые дороги организации, нарушители правил дорожного движения, грабители и прочие нарушители безопасности.



Показатели конечного эффекта (outcome measure) .

В Методических рекомендациях по подготовке докладов вместо показателя конечного эффекта используется показатель конечного общественно значимого результата, который определен как «характеризующий удовлетворение потребностей внешних потребителей за счет оказания им субъектом бюджетного планирования ... государственных услуг». Однако, исходя из определения, такой показатель отражает только факт потребления услуг, но не эффект от потребления, и, поэтому является показателем непосредственного результата. Возможно поэтому, в конкретных ДРОНДах показатели конечных эффектов в изложенном понимании встречаются нечасто.



Показатели **непосредственного** результата (output measure)

Показатель непосредственного результата, в отличие от показателя конечного эффекта, отражает характеристики не целевой группы, а самого органа исполнительной власти, то есть субъекта управления. Эти характеристики представляют собой управленческое воздействие как таковое. Управленческое воздействие может проявляться в виде оказанных **услуг**, произведенных **товаров**, выполненных **работ**, а может заключаться в реализации установленных **процедур**, обеспечении деловых **процессов**.

Показатель непосредственного результата – это показатель, отражающий количественный (пример 5), возможно с качественной характеристикой (пример 6), результат деятельности органа исполнительной власти, то есть выполненный объем работ, требуемый для решения задач органа.

Пример 5: «доля отремонтированных дорог в объеме требующих ремонта дорог в текущем году».

Пример 6: «доля дорожного покрытия, требующая ремонта до истечения нормативного срока эксплуатации».



Иерархия показателей результативности

Совокупность показателей конечного эффекта и непосредственного результата представляет собой иерархию, в которой каждому показателю конечного эффекта соответствует некоторый набор показателей непосредственного результата, причем один показатель непосредственного результата может соответствовать разным показателям конечного эффекта. Иерархия показателей результативности отражает декомпозицию цели в тактические задачи, поскольку показатель непосредственного результата объясняет, за счет чего обеспечивается показатель конечного эффекта. Создание иерархии показателей результативности требует определения формальных связей между показателями конечного эффекта и соответствующими им показателями непосредственного результата.



Управление по результатам в органах власти

Иерархия показателей результативности

Мировая практика показывает возможность установления в основном логических связей между показателями непосредственного результата и показателями конечного эффекта

Можно перечислить несколько общих закономерностей:

§ чем меньше мероприятий (процессов) для достижения цели реализует орган исполнительной власти, тем большее влияние имеет непосредственный результат одного мероприятия на конечный эффект;

§ чем больше полномочий у органа исполнительной власти по отношению к целевой **группе**, тем выше зависимость показателя конечного эффекта от показателей непосредственного результата;

§ чем меньше воздействие внешних факторов, тем выше зависимость показателя конечного эффекта от показателей непосредственного результата.



Управление по результатам в органах власти

Показатели использования ресурсов (input measure)

Описанных двух типов показателей результативности недостаточно для обоснования расходов органа исполнительной власти. Следовательно, нужно ввести показатели третьего уровня – для отражения результатов деятельности в разрезе (входящих) затрат или ресурсов

Показатель использования ресурсов – это показатель, отражающий технологию использования ресурсов в процессе создания непосредственного результата деятельности органа исполнительной власти при заданных бюджетных ограничениях и для достижения целевых значений показателей непосредственного результата



Показатели использования ресурсов (input measure)

В отличие от показателей конечного эффекта и непосредственного результата показатели использования ресурсов отвечают не на вопрос «**зачем (с каким ожидаемым результатом)?**», а на вопросы «**каким образом?**» и «**какие?**» будут привлечены ресурсы для обеспечения целевых значений показателей непосредственного результата. Поэтому показатель использования ресурсов должен описывать зависимость данного непосредственного результата (целевого значения показателя непосредственного результата) от количества и качества использованных ресурсов.



Показатели использования ресурсов (input measure)

Пример: на непосредственный результат оказания услуги «обеспечение права гражданина на получение основного общего образования» будут влиять такие факторы - как количество учеников в классе, нагрузка учителей, наличие лабораторного оборудования, частота уборки в классах и так далее. Соответственно, достижение целевого значения показателя непосредственного результата «доля выпускников со средним баллом не ниже 3,75» будут обеспечивать такие показатели использования ресурсов, как «доля классов с количеством учеников не более 25», «доля учителей, педагогическая нагрузка которых соответствует нормативной», «доля учебных занятий, полностью обеспеченных лабораторным оборудованием» и так далее.



Показатели использования ресурсов (input measure)

ЕЩЁ пример: технология обеспечения транспортной инфраструктуры включает такие параметры, как количество смен работы ремонтных рабочих, наличие инженеров и рабочих соответствующей квалификации, наличие оборудования и материалов и др., а показателем использования ресурсов является «доля полностью укомплектованных ремонтных бригад».

Поскольку стоимость услуги зависит от используемой технологии оказания услуги, то целевые значения показателей использования ресурсов влияют на объем привлекаемых при оказании услуги ресурсов, то есть на **размер бюджета** органа исполнительной власти.



Управление по результатам в органах власти

Показатели использования ресурсов (input measure)

Таким образом, показатели третьего уровня (показатели использования ресурсов) нужны для того, чтобы соизмерять деятельность органа исполнительной власти, его подразделений (территориальных органов, подведомственной сети) и сотрудников с расходами органа. На основе полного набора показателей использования ресурсов можно рассчитать стоимость оказания услуги (выполнения функции). Анализ фактических значений выявит «узкие места», то есть покажет, недостаток какого ресурса или нерациональная организация какого процесса не позволила обеспечить достижение целевого значения показателя непосредственного результата



Управление по результатам в органах власти

Показатели использования ресурсов (input measure)

Таким образом, показатели третьего уровня (показатели использования ресурсов) нужны для того, чтобы соизмерять деятельность органа исполнительной власти, его подразделений (территориальных органов, подведомственной сети) и сотрудников с расходами органа. На основе полного набора показателей использования ресурсов можно рассчитать стоимость оказания услуги (выполнения функции). Анализ фактических значений выявит «узкие места», то есть покажет, недостаток какого ресурса или нерациональная организация какого процесса не позволила обеспечить достижение целевого значения показателя непосредственного результата



Управление по результатам в органах власти

Показатели рабочих процессов

Результаты оценки деятельности органа исполнительной власти (его подразделений или сотрудников) могут быть использованы для принятия двух типов решений – о внесении изменений в **содержание** или в **процедуры** деятельности органа исполнительной власти.

Соответственно, отчетность должна содержать информацию по двум предметам – степень достижения **цели** органа исполнительной власти и исполнение предусмотренных **процессов** (процедур). Поэтому среди показателей должны быть выделены те, которые отражают деятельность.

Показатели процессов связаны, как правило, с характером функционирования, административными процессами, требованиями к ним. Показатель может формулироваться как доли операций или процедур, соответствующих стандартам или требованиям, предъявляемым к работе.

Пример : «доля приказов, оформленных с соблюдением всех требований», «доля жалоб, рассмотренных в установленные сроки», «доля рабочих мест, объединенных в сеть».



Показатели рабочих процессов

Показатели рабочих процессов не являются отдельным типом показателей: часть показателей результативности каждого из трех описанных типов (конечного эффекта, непосредственного результата и использования ресурсов) представляют собой показатели рабочих процессов.



Еще одним критерием отбора показателей результативности является **возможность внешнего контроля степени** достижения цели органа исполнительной власти. Поскольку результативное управление предполагает ориентацию на клиента, а цель органа исполнительной власти отражает изменение состояния целевой группы, необходимо предоставить возможность контролировать реализацию целей органа самой целевой группе.

Таким образом, набор показателей результативности должен обеспечивать возможность двух альтернативных способов определения их значения – в ходе **внутреннего** (пример 11) и **внешнего** (пример 12) контроля.

Пример 11: «доля населенных пунктов региона, соединенных дорогами с твердым покрытием».

Пример 12: «прирост количества обращений потребителей по вопросам качества дорожного покрытия».



Управление по результатам в органах власти

Алгоритм определения наименования показателей

Последовательность шагов при определении наименования показателя результативности может быть следующей:

- развернутое описание цели, для формализации которой определяются показатели;
- определение целевой группы;
- определение объекта воздействия;
- соотнесение цели, объекта воздействия и процесса;
- подготовка предварительных списков показателей конечного эффекта и непосредственного результата;
- отбор наименований показателей результативности по критериям:
 - а). соответствие цели;
 - б). качество информации для оценки (доступность, надежность, стоимость)
 - в). степень влияния органа исполнительной власти;
 - г). степень влияния других агентов;
 - д). наличие внешних эффектов;
 - е). частота использования в «образцах лучшей практики»;
 - ж). возможность задания целевого значения в относительном виде;
- проверка на дублирование содержания показателей, на общее количество;
- формирование окончательных списков показателей конечного эффекта и непосредственного результата.



Управление по результатам в органах власти

Формируемая для данного органа исполнительной власти система показателей результативности **может быть применима к подведомственным организациям** – иным органам исполнительной власти, бюджетным учреждениям, государственным и муниципальным унитарным предприятиям, что позволит проводить комплексную оценку и сравнение результатов разных подведомственных организаций. Проблемы, столкновение с которыми практически неизбежно при определении показателей результативности, в том числе наличие **накопленного эффекта** прошлой деятельности органа исполнительной власти, **наличие внешних эффектов**, **высокая стоимость** сбора и анализа информации для расчета показателя результативности, можно рассматривать в качестве критериев отбора показателей результативности. Но при этом нужно понимать, что показатель результативности, для которого не актуальна ни одна из перечисленных проблем, сформулировать крайне трудно, и быть готовым к **компромиссу**.



Управление по результатам в органах власти

Описанные выше типы показателей результативности могут быть использованы при планировании и оценке деятельности любого органа исполнительной власти, учреждения, предприятия. Однако в зависимости от типа органа организации большее внимание может уделяться одному из типов показателей.

Показатели непосредственного результата, соответствующие одному показателю конечного эффекта, формируются на уровне и министерства, и агентства или службы. Однако содержание показателей непосредственного результата для министерства и агентства или службы будут разными.

- **Основная часть показателей непосредственного результата министерства** будет отражать, например, нормотворческую или организационную деятельность, то есть представлять собой показатели рабочих процессов.

- **Показатели непосредственного результата агентства или службы** будут отражать результат деятельности по предоставлению услуг, выполнению работ, производству продукции, то есть степень достижения цели агентства или службы, а, значит, и всего субъекта бюджетного планирования. Показатели использования ресурсов могут быть включены в систему планирования деятельности как министерства, так и агентства.



Показатели результата оказания услуг в рамках 83-ФЗ



| Показатели непосредственного результата | Показатели общественно значимого (конечного) результата |
|--|---|
| Отражают объем оказанных услуг | Отражают степень достижения определенной цели в результате оказания услуг (расходования бюджетных средств) |
| <p>В образовании: количество специалистов, повысивших свою квалификацию</p> <p>В здравоохранении: количество сформированных выездных бригад по диспансеризации населения</p> <p>В социальной защите: количество граждан, получивших услуги реабилитации</p> | <p>В образовании: повышение уровня успеваемости в школе, результаты сдачи ЕГЭ</p> <p>В здравоохранении: ранняя диагностика заболеваний</p> <p>В социальной защите: увеличение числа лиц, получивших услуги реабилитации, вернувшихся к привычному образу жизни</p> |



Управление по результатам в органах власти

Планы, программы, цели, результаты, процессы в рамках управления по результатам, как концептуальной основы деятельности, универсальны для:

Территории (ППО, РФ, СРФ, МСУ)
Страна, область, город, район, поселение

Отрасли, сферы жизнедеятельности

Предприятия, организации, учреждения

Определите для этих сфер управления
субъекты и объекты управления ?



Контекст использования принципов управления по результатам

- При выборе подходов, методов и инструментов необходимо учитывать с одной стороны, **общий контекст**, с другой - **специфику** деятельности органов власти



Контекст использования принципов управления по результатам

- В разработке и оценке правительственных политик;
- в разработке стратегий действий органов власти;
- в оценке новых (инициатив) политик;
- в оценке бюджетных программ;
- в оценке работы подведомственных учреждений;
- в подготовке отчетов.



Специфика деятельности органов власти

- **Поливариантность** целей деятельности государственных органов;
- **Сложность** многоуровневой иерархической структуры;
- **Организационная культура** органов власти более закрыта и консервативна;
- **Критерии** оценки эффективности деятельности во многом связаны с изменениями в сложноструктурированных социальных и политических системах;
- **Множественность** участников процесса принятия решений;
- **Проблема приверженности** с учетом сменяемости руководителей;
- **Несовершенство** применяемых кадровых и организационных технологий.



«Органические» проблемы государственного управления

Государственное управление существенно отличается от управления в частном секторе:

Во-первых, цели государственного управления характеризуются рядом особенностей: они плохо поддаются количественной формализации, имеют долгосрочный характер, на их достижение влияют не только органы исполнительной власти, ответственность за их достижение размыта.

Во-вторых, клиенты не склонны предъявлять претензии к качеству услуг государственного управления, а органы исполнительной власти, как правило, стремятся удовлетворить не клиента, а финансирующий орган. Причина этого в том, что в частном секторе производятся продукты и услуги, удовлетворяющие индивидуальные потребности и предполагающие прямую оплату, а государственное управление направлено на удовлетворение общественных интересов, оплата его услуг производится в основном не из индивидуальных, а из государственного бюджета, причем моменты платежа (уплаты налогов) и потребления разнесены во времени.



«Органические» проблемы государственного управления

В-третьих, государство располагает уникальным ресурсом – правом принуждения. Соответственно, оно, вместо того, чтобы в заданных условиях стремиться к наибольшей эффективности, может при отсутствии конкуренции само устанавливать правила, что позволяет работать с относительно невысоким качеством и эффективностью.

В-четвертых, деятельность органов исполнительной власти обязательно подлежит внешней оценке. Несмотря на все положительные последствия открытости органов исполнительной власти, постоянный контроль со стороны общества (представительной и судебной власти, средств массовой информации, негосударственных организаций) существенно снижает склонность органов исполнительной власти к изменениям, поскольку цена ошибки является для них довольно высокой.

(Результативное управление во многом позволяет нивелировать перечисленные особенности государственного управления. Однако при создании и внедрении модели управления по результатам данные проблемы должны быть учтены.)



МИНИСТЕРСТВО ФИНАНСОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ ПРИКАЗ от 17 апреля 2008 г. N 47н ОБ УТВЕРЖДЕНИИ ПОРЯДКА ПЛАНИРОВАНИЯ БЮДЖЕТНЫХ АССИГНОВАНИЙ ФЕДЕРАЛЬНОГО БЮДЖЕТА НА 2009 ГОД И НА ПЛАНОВЫЙ ПЕРИОД 2010 И 2011 ГОДОВ

...2. Для целей настоящего Порядка:

...б) **под непосредственным результатом** использования бюджетного ассигнования (непосредственным результатом деятельности главного распорядителя средств федерального бюджета) понимается количественная характеристика оказанных для третьей стороны государственных услуг, выполненных государственных функций в процессе осуществления деятельности главного распорядителя средств федерального бюджета, обусловленная объемом и структурой предусмотренных главному распорядителю средств федерального бюджета бюджетных ассигнований;



Управление по результатам в органах власти

в) **под конечным результатом деятельности** субъекта бюджетного планирования понимается целевое состояние (изменение состояния) уровня и качества жизни населения, социальной сферы, экономики, общественной безопасности, государственных институтов, степени реализации других **общественно значимых интересов и потребностей** в сфере ведения субъекта бюджетного планирования, вызванное достижением непосредственных результатов деятельности соответствующего главного распорядителя средств федерального бюджета, а также внешними по отношению к субъекту бюджетного планирования факторами;

...3. В предварительное обоснование бюджетного ассигнования на 2009 год и на плановый период 2010 и 2011 годов включаются:

...д) сведения о непосредственном результате (группе непосредственных результатов) использования бюджетного ассигнования;

е) сведения о конечном результате деятельности соответствующего субъекта бюджетного планирования, на достижение которого направлены непосредственные результаты использования бюджетного ассигнования.

| орган исполнительной власти | цели и задачи | показатель результативности | | |
|--|--|--|---|--|
| <p>субъект бюджетного планирования (министерство)</p> | <p>1. стратегическая цель – цель ведомственной программы или федеральной целевой программы 2. тактические задачи</p> | <p>показатель конечного эффекта</p> | <p>1. показатель непосредственного результата, произведенного министерством 2. показатель непосредственного результата, произведенного подведомственными агентствами и службами</p> | <p>показатель использования ресурсов</p> |
| <p>подведомственный распорядитель бюджетных средств (агентство или служба)</p> | <p>1. стратегическая цель – подцель цели министерства 2. стратегическая цель – цель ведомственной подпрограммы 3. тактические задачи, отвечающие стратегической цели агентства или службы 4. тактические задачи – подзадачи тактических задач министерства</p> | <p>уточненный показатель конечного эффекта</p> | <p>показатель непосредственного результата, произведенного агентством или службой</p> | <p>показатель использования ресурсов</p> |



Пример (казн.?)



«Тенденция применения системы управления по результатам – это данность, которая останется с нами навсегда» – ОЭСР*

- ≈ **«Философия» управления**
- ≈ **Основа системного подхода к вопросам государственного управления**

Но не

- **Шаблонная модель**
- **(Исключительно) система управленческой отчетности**
- **«Заплата» для решения проблем**

•**Источник:**

OECD, «*Modernising Government*», [ОЭСР, «Модернизация правительства»], 2005 г.
(www.oecd.org)



Ключевые аспекты модернизации государственного управления:

- ❑ **Комплексный подход к развитию государственного управления (синхронизация)**
- ❑ **Учет приоритетов регионального развития в реализации программ и проектов реформ**
- ❑ **Диверсификация инструментов управления процессом реформирования**



Проблемные зоны

- Имеющийся потенциал и затрачиваемые ресурсы не трансформируются в надлежащие качество жизни
- «Реагирующая» модель



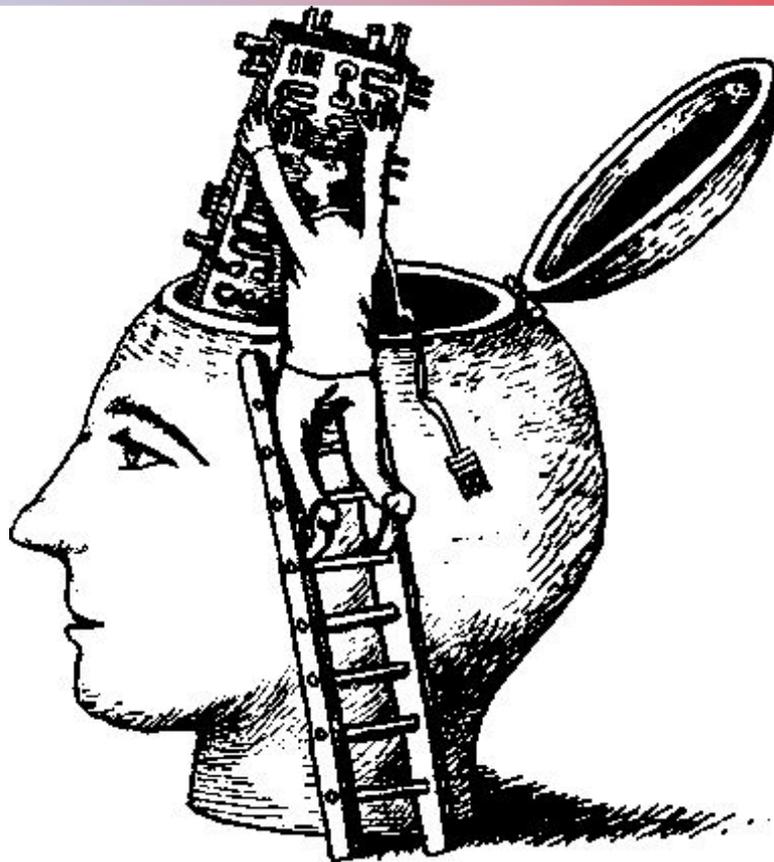


Типичные проблемы внедрения результативного управления в органах исполнительной власти

- 1. создание, апробация и внедрение новой технологии управления требуют продолжительного времени**
- 2. традиционной является проблема определения целей и задач органа исполнительной власти и соответствующих им показателей результативности**
- 3. при внедрении управления по результатам подлежат реорганизации система контроля деятельности и система контроля расходования бюджетных средств**
- 4. для внедрения результативного управления, как и для реализации любого масштабного проекта, характерно наличие рисков**
- 5. создание, апробация, внедрение, использование новой технологии управления требуют наличия кадров с надлежащей управленческой квалификацией**
- 6. отсутствие четкого оперативного плана-графика всех мероприятий по внедрению управления по результатам приводит к затягиванию процесса внедрения**
- 7. сроки и масштабы внедрения результативного управления зависят не только от выделенного на его внедрение объема финансовых ресурсов, но и от адаптивности государственных служащих и органов исполнительной власти в целом к организационным и технологическим изменениям**



«Самое трудное — избавиться от устаревших ментальных моделей...»



Не менее трудно - найти свой путь среди управленческих новаций



Развитие теории и практики УПР



РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

28 апреля 2014 года в Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации был проведен круглый стол по вопросам внедрения механизмов управления по результатам в деятельности органов государственной власти и местного самоуправления «Управление по результатам: на пути к версии 3.0».

Модель государственного управления по результатам: управление по результатам – содержание госуправления

Новые вызовы

- Планирование
 - Конкретизация требований к результатам
 - Фиксация приоритетов
 - Ресурсы в разрезе приоритетов
 - Фиксация ответственности
- Реализация
 - Персональная ответственность за результат
 - Делегирование управленческих функций «разрешит управленцам справляться»
 - Управление мероприятиями, мерами и рисками
- Мониторинг и оценка
 - Объективные источники информации
 - «Опережающие» показатели (системы «раннего предупреждения»)
 - Адекватная периодичность
 - Оценка (аудит) результативности
 - Оценка рисков

Ресурсные ограничения

коррекция



РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Развитие теории и практики УПР

В литературе по государственному управлению **существуют различные подходы к классификации государственных функций**. Так в международной практике выделяются политические функции (стратегическое планирование, прогнозирование, нормотворчество, анализ и оценке политики), функции координации, надзора и мониторинга результатов деятельности, функции предоставления услуг внутренним и внешним клиентам, вспомогательные функции (финансовое, кадровое управление, информационно-технологическое обеспечение) и функции регулирования (разрешительная и контрольно-надзорная **деятельность**)



В соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 09.03.2004 №314, выделяется четыре основных вида государственных функций:

1. разработка государственной политики (нормотворчество),
2. осуществление государственного контроля (надзора),
3. оказание государственных услуг,
4. управление государственным имуществом.

+ 5. В дополнение к введенной Указом классификации государственных функций в контексте управления по результатам целесообразно выделить еще одну группу государственных функций – функции развития.



РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Распределение видов государственных функций по этапам цикла государственного управления

- 1. Разработка государственной политики (нормотворчество)
- 2. Реализация политики:
 - оказание госуслуг
 - управление имуществом
 - реализация проектов развития
- 3. Контроль реализации политики: контрольно-надзорные функции
- 4. Оценка реализации политики, коррекция (для дальнейшей разработки государственной политики)



1. Реализация государственных функций по разработке государственной политики и нормотворчеству соответствует **первому этапу** управленческого цикла (планированию).
2. Оказание государственных услуг, реализация функций развития, управление имуществом отражают **второй этап** управленческого цикла (реализацию политики).
3. Контроль реализации политики и в какой-то степени оценку результатов правоприменительной практики обеспечивают государственные функции по государственному **контролю (надзору)**.
4. Последний (**четвертый**) этап управленческого цикла является основой для реализации функций по разработке государственной политики и нормотворчеству и необходимым этапом осуществления функций реализации и контроля в сфере государственного управления (**оценка**).



РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Развитие теории и практики УПР

- Баланс интересов всех сторон
- Баланс интересов настоящего и будущего
- Баланс ожидаемых результатов и имеющихся ресурсов
- Баланс поддержки инициативы и оценки достижений
- Баланс ответственности за результат и свободы администрирования



Государственное управление по результатам предполагает соблюдение правила «пяти балансов»:

- баланс интересов всех заинтересованных сторон при определении, планировании, в процессе достижения и при оценке результатов («баланс интересов участников»);
- баланс интересов нынешнего и будущего поколений, преимуществ краткосрочной и долгосрочной перспективы, повышения качества жизни и инвестиций в развитие («баланс во временной перспективе»);
- – баланс ожидаемых результатов и имеющихся ресурсов, предполагающий соблюдение принципов амбициозности и достижимости целей и результатов, соотношение значимости результатов и уровня рисков, оказывающих влияние на достижение результатов; соблюдение данного правила предполагает разработку альтернативных вариантов достижения целей и получения результатов и осуществление выбора оптимального варианта из фактически имеющихся альтернатив («баланс результатов и ограничений»);



продолжени
е

- баланс инициативы и оценки достижений предполагающий сочетания «проактивных» подходов (реализации государственной политики, учитывающей тенденции развития и возможные риски на основе «систем раннего предупреждения» и иных инструментов) и «реактивных» подходов, предполагающих оценку фактических достижений и корректировку действий на основе фактически полученных результатов («баланс инициатив и рисков»);
- баланс персональной ответственности за результат и свободы администрирования, предполагающий возможность управления внутренними рисками при учете (оценке, прогнозировании) внешних рисков с сохранением ответственности за достижение результата, реализуемой через инструменты как внешней, так и внутренней подотчетности за результат («баланс свободы и ответственности»).



РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

*Значимость принципов управления по
результатам на различных этапах
управленческого цикла*

- Планирование
 - Баланс интересов участников
 - Баланс во временной перспективе
 - Баланс результатов и ограничений
- Реализация
 - Баланс свободы и ответственности
 - Баланс результатов и ограничений
- Оценка и коррекция
 - Баланс инициатив и рисков
 - Баланс участников интересов
 - Баланс результатов и ограничений



Спасибо, вопросы
есть?