Елена ДОБРОЛЮБОВА

Мониторинг реализации «дорожной карты»

Внедрение управления по результатам, как одного из ключевых элементов концепции «нового государственного менеджмента», является приоритетом реализации реформ государственного управления как в зарубежных странах [Мэннинг, Парисон, 2003], так и в Российской Федерации [Управление по результатам – итоги и новые возможности, 2010].

Поскольку в Российской Федерации вопросы управления по результатам традиционно учитывались в различных направлениях реформ государственного управления (в рамках административной реформы, реформы государственной службы, развития бюджетного процесса), возникла объективная потребность координации и согласования данных мероприятий по срокам и содержанию, а также выработки экспертных мер по повышению эффективности и результативности предпринимаемых усилий различными органами государственной власти в рамках исполнения различных программных и концептуальных документов. Такую функцию взяло на себя экспертное сообщество на основе разработки и мониторинга «дорожных карт» внедрения инструментов и механизмов управления по результатам. В этой статье рассматриваются результаты мониторинга хода реализации «дорожной карты» «Развитие инструментов и механизмов управления по результатам в технологиях государственного и муниципального управления в 2012–2015 годах» [Внедрение управления по результатам в деятельность органов государственной власти, 2014] за 2012–2014 годы.

Структура «дорожной карты» предполагает распределение мероприятий по четырем основным уровням получения результатов:

– результаты государственной политики и регулирующего воздействия (уровень развития сферы);

– территориальных органов и подведомственных организаций (институциональный уровень);

– результаты реализации государственных функций и оказания государственных услуг (функциональный уровень);

– результаты деятельности государственных служащих (индивидуальный уровень).

Дополнительно в рамках «дорожной карты» рассматриваются результаты деятельности органов государственной власти субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления, а также мероприятия, направленные на поддержку и стимулирование дальнейшего внедрения управления по результатам, систематизацию и распространение передовых практик.

В целом, по итогам экспертного опроса, проведенного в рамках V Круглого стола по вопросам внедрения механизмов управления по результатам в деятельность органов государственной власти и местного самоуправления по теме «Управление по результатам: на пути к версии 3.0», степень внедрения таких механизмов в деятельность органов государственного управления оценивается как невысокая (**рисунок 1**). Таким образом, по экспертным оценкам, на сегодняшний день ни по одному из направлений внедрения управления по результатам полностью не достигнут ожидаемый эффект; полученные оценки в целом корреспондируют и с оценками экспертов международных организаций [Гусарова, Овчинникова, 2014].

При этом наблюдаются различия в оценках степени внедрения инструментов и механизмов управления по

Рисунок 1. Оценка степени внедрения инструментов и механизмов управления по результатам



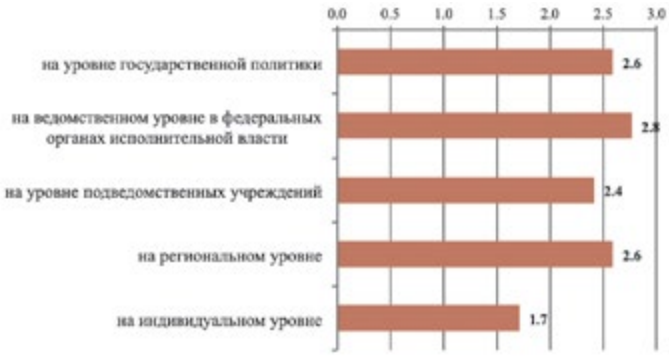
Елена Добролюбова, заместитель директора Центра технологий государственного управления Института прикладных экономических исследований Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (119571, Москва, проспект Вернадского, 82). E-mail: dobrolyubova@inbox.ru

Аннотация: Статья подготовлена в рамках научно-исследовательской работы, выполняемой Российской академией народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации по теме «Исследование потенциала и разработка системы показателей и инструментов управления по результатам в деятельности органов власти третьего поколения». В статье проанализированы основные достижения в сфере реализации «дорожной карты» внедрения механизмов и инструментов управления по результатам за период 2012–2014 годов, а также выявлены ключевые проблемы, снижающие общий эффект от внедрения управления по результатам в деятельности органов государственной власти. При проведении анализа использованы результаты экспертного опроса по вопросам степени внедрения, а также степени актуальности основных инструментов и механизмов управления по результатам. По итогам анализа сформулированы ключевые требования к реализации системы управления по результатам нового поколения.

Ключевые слова: государственное управление, показатели деятельности, результативность, управление по результатам, эффективность

результатам в зависимости от уровня получения результатов. Так, наибольшая степень внедрения отмечается в отношении внедрения инструментов и механизмов управления по результатам на ведомственном уровне в федеральных органах исполнительной власти, на уровне государственной политики в целом и на региональном уровне – для данных уровней степень внедрения инструментов и механизмов управления по результатам получила оценку «внедрены частично» (рисунок 2). Наименьший уровень внедрения отмечается в отношении инструментов и механизмов внедрения управления по результатам на индивидуальном уровне – здесь, в лучшем случае, внедрены отдельные элементы управления по результатам.

Рисунок 2. Оценка степени внедрения инструментов и механизмов управления по результатам в зависимости от уровня получения результата



В целом, оценки степени внедрения инструментов и механизмов управления по результатам, в зависимости от уровня получения результатов, коррелируют с итогами мониторинга реализации «дорожной карты» в 2012–2014 годах.

Так, по внедрению управления по результатам на уровне государственной политики полностью выполнены лишь мероприятия, связанные с расширением использования механизмов внешней экспертизы при разработке (в рамках мониторинга) государственной политики (развитием института общественных советов, внедрением практики публичных консультаций по проектам нормативных правовых актов, развитием института открытого правительства, реализацией проекта «бюджет для граждан» и так далее). Данные усилия будут способствовать сохранению лидирующего положения России по уровню бюджетной открытости (в 2012 году, по данным Международного бюджетного партнерства, Россия занимала 10-е место по индексу открытости бюджета), а также позволят повысить качество разработки и реализации государственной политики в различных сферах.

Значительный прогресс достигнут по мероприятиям, связанным с обеспечением достижения целевых значений показателей в сфере экономической политики, демографической политики, образования и науки, здравоохранения, ЖКХ, социальной политики. Так, в настоящее время утверждены и реализуется большинство государственных программ Российской Федерации, по отдельным показателям приняты «дорожные карты» их достижения. В составе документов, представленных с проектом федерального бюджета на 2014 год и плановый период 2015–2016 годов, особое внимание уделено вопросам финансового обеспечения достижения показателей Указов Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года № 596-606; достижение данных показателей учитывалось и при корректировке государственных программ в 2014 году. Достигнут некоторый прогресс и в части обеспечения координации стратегического управления и мер бюджетной политики, в том числе, на основе использования государственных программ в рамках бюджетного процесса. Заметно продвижение и в части внедрения в практику деятельности органов исполнительной власти и органов местного самоуправления оценки регулирующего воздействия (оценки результатов государственного регулирования), в том числе оценки финансовых (бюджетных), экономических и социальных последствий при подготовке решений, законопроектов, проектов программ.

В то же время сложившаяся практика планирования, мониторинга и оценки достижения результатов государственной политики в значительной мере носит механический характер. Так, отсутствуют единые подходы к интерпретации значимости достижения (либо не достижения) тех или иных плановых значений показателей реализации государственных программ («дорожных карт» и других документов). Не определены пороговые значения показателей, требующие принятия срочных мер реагирования; недостаточно развиты системы управления рисками при реализации государственной политики. Важным ограничением в рамках внедрения управления по результатам на уровне государственной политики является низкий уровень распространения практики проведения аудита результативности, позволяющего определить как недостатки реализации программ и иных инструментов управления по результатам, так и выявить резервы для повышения эффективности реализации инициатив.

Значимой проблемой действующей системы оценки регулирующего воздействия является ее «перекос» в сторону оценки издержек бизнеса при отсутствии адекватной оценки выгод от принятия тех или иных актов. Количественные оценки эффектов от реализации нормативных правовых актов присутствуют лишь в 20% заключений об оценке регулирующего воздействия.

Относительно высокие оценки уровня внедрения инструментов и механизмов управления по результатам на институциональном уровне (2,8 балла из 5) обусловлены как внедрением инструментов и механизмов управления по результатам в прошлом (в частности, использованием докладов о результатах и основных направлениях деятельности федеральных органов исполнительной власти), так и продвижением по ряду мероприятий,

предусмотренных «дорожной картой». Среди ключевых достижений последних лет необходимо отметить:

– внедрение системы оценки руководителей федеральных органов исполнительной власти и глав субъектов Российской Федерации по показателям улучшения инвестиционного климата;

– установление критериев оценки руководителей территориальных органов, федеральных органов исполнительной власти (в том числе в отношении качества предоставления государственных услуг);

– систематизацию данных о деятельности бюджетных учреждений, публикацию рейтингов оценки качества работы учреждений на портале www.budget.gov.ru

В то же время на последующих этапах внедрения управления по результатам важно учитывать и ряд проблем, выявленных на институциональном уровне управления по результатам.

Во-первых, в настоящее время используются различные системы показателей для оценки органов государственной власти в рамках реализации государственных программ, ведомственных планов, при оценке улучшения инвестиционного климата и повышении качества предоставления государственных услуг, в рамках различных «дорожных карт» и иных инициатив. Избыточно детализированная система показателей, не распределенных по уровням управления, приводит к снижению мотивации в достижении заявленных результатов, замене «работы на достижение результата» деятельностью по достижению показателей. В условиях значительного количества различных плановых и отчетных документов снижается общая ответственность за достижение запланированных в их рамках результатов.

Во-вторых, существуют проблемы и с обеспечением объективных источников данных для оценки достижения результатов. О данной проблеме свидетельствуют, в частности, различия в оценках деятельности федеральных органов исполнительной власти, полученных разными методами. Например, в соответствии с оценкой качества предоставления государственных услуг, полученная в рамках системы «Ваш контроль» (на основе обработки SMS-сообщений), уровень удовлетворенности граждан качеством предоставления государственных услуг превышает 90%; в то же время итоги социологических исследований по аналогичному вопросу показывают значительно более умеренные результаты [Южаков, 2014].

В части внедрения инструментов и механизмов управления по результатам в рамках исполнения государственных функций и государственных услуг прогресс в реализации мероприятий «дорожной карты» менее очевиден: за прошедший период полностью выполнено лишь одно мероприятие – по развитию систем мониторинга результатов и качества оказания государственных (муниципальных) услуг и эффективности исполнения функций, в том числе государственных (муниципальных) услуг, представляемых в электронном виде (на региональном и муниципальном уровне), есть продвижение в части включения показателей, характеризующих качество предоставления государственных услуг, а также показателей, отражающих исполнение государственных заданий, в состав государственных программ. В то же время в отношении бюджетных услуг сохраняется проблема «приоритета количества над качеством», при которой выполнение заданного объема услуг является для учреждения более приоритетной задачей по сравнению с обеспечением качества данных услуг. В сфере государственного контроля (надзора) данная проблема преобразуется в использование «палочных» систем показателей, при которых приоритетным результатом является факт проведения проверок и начисления штрафов, а не факт устранения выявленных нарушений либо снижения рисков в рассматриваемой сфере регулирования. Сохранение данных проблем в значительной степени связано с отсутствием системы аудита результативности (системы контроля качества) исполнения государственных функций и оказания государственных услуг.

Как следует из рисунка 2, наименьшая степень внедрения инструментов и механизмов управления по результатам наблюдается в отношении результативности профессиональной служебной деятельности (1,7 баллов из 5). Основными достижениями последних лет в данной сфере являются расширение практики использования ключевых показателей эффективности в системе государственной службы и сокращение разрыва в уровнях оплаты труда в органах государственной власти и частном секторе, прежде всего, в центральных аппаратах федеральных органов исполнительной власти. Проблема относительно низкого уровня оплаты труда в территориальных органах федеральных органов исполнительной власти пока сохраняется.

Приоритетными направлениями дальнейшего внедрения управления по результатам на индивидуальном уровне являются:

– развитие механизмов планирования, мониторинга и оценки деятельности государственных служащих с учетом достигнутых результатов;

– сокращение разрыва в уровне оплаты труда государственных служащих территориальных органов федеральных органов исполнительной власти и частного сектора;

– расширение практики оплаты труда по результатам;

– обеспечение зависимости продвижения по службе от достигнутых результатов;

– обеспечение взаимосвязи направлений обучения с текущими потребностями и ожидаемыми результатами профессиональной служебной деятельности.

Развитие координации внедрения управления по результатам на федеральном и региональном уровнях в последние годы осуществляется на основе государственных программ Российской Федерации. В соответствии с Посланием Президента Российской Федерации о бюджетной политике на 2014–2016 годы, в состав государственных программ Российской Федерации, сфера реализации которых отнесена к предметам совместного ведения, включены как требования к приоритетам госу-

дарственной политики субъектов Российской Федерации в сфере реализации государственных программ, так и механизмы участия субъектов Российской Федерации в реализации государственных программ национального уровня. Основной проблемой в данной сфере является отсутствие новых форм взаимодействия федерального и регионального уровней, преимущественное использование традиционных инструментов межбюджетных трансфертов из федерального бюджета в консолидированные бюджеты субъектов Российской Федерации и, как следствие, недостаточное внимание, уделяемое федеральными органами исполнительной власти тем мерам, мероприятиям и государственным функциям, которые в соответствующих сферах реализации государственных программ реализуются субъектами Российской Федерации в рамках собственных полномочий за счет собственных финансовых средств.

Среди приоритетных направлений развития управления по результатам на региональном уровне необходимо отметить следующие:

– разработка методических рекомендаций по формированию государственных программ субъектов Российской Федерации (в настоящее время методологические подходы к разработке и реализации государственных программ регионального уровня существенно различаются, что ограничивает возможности координации усилий всех уровней управления для достижения общих целей);

– обеспечение более тесной связи «федеральной» региональной политики (в том числе в части инвестиционных фондов) с планируемыми результатами деятельности субъектов Российской Федерации;

– синхронизация систем оценки деятельности субъектов Российской Федерации для разных целей оценки (например, на основе государственных программ Российской Федерации).

Несмотря на выявленные проблемы внедрения управления по результатам в государственном управлении в Российской Федерации, а также на весьма критичные оценки степени внедрения управления по результатам, большинство экспертов, принявших участие в экспертном опросе, считают продолжение внедрения управления по результатам актуальной задачей.

Как следует из рисунка 3, наиболее актуальными направлениями дальнейшего внедрения инструментов и механизмов управления по результатам являются уточнение ожидаемых результатов и показателей, используемых для оценки их достижения, а также повышение ответственности государственных служащих за достижение результатов.

Основой для дальнейшего внедрения принципов и процедур управления по результатам является переход от рассмотрения управления по результатам, как одного из направлений административной реформы, к пониманию управления по результатам, как содержания государственного управления. Инструменты и механизмы управления по результатам должны использоваться не как дополнительный, «внешний» по отношению к процессу управления контур, а как собственно инструменты и механизмы государственного управления. Реализация данных принципов предполагает формирование «новой модели государственного управления», предполагающей реализацию следующих требований по определению и учету результатов на всех стадиях управленческого цикла: планирования, исполнения, контроля и оценки.

На этапе планирования необходимо обеспечение конкретизации ожидаемых результатов для всех уровней их формирования – от результатов государственной политики до результативности профессиональной служебной деятельности – в отношении всех государственных функций и государственных услуг. При определении ожидаемых результатов важно учитывать баланс интересов всех заинтересованных сторон: общества и его отдельных групп, а также бизнеса – как выгодоприобретателей конечных результатов, заинтересованных в максимизации объема и качества конечных результатов, и как налогоплательщиков, в конечном счете оплачивающих достижение данных результатов и заинтересованных в эффективном расходовании ресурсов, а также «производителей» получаемого результата (в широком смысле данного понятия, включающего как государственных и муниципальных служащих, бюджетных работников, так и сотрудников предприятий, занятых производством продукции по государственному, муниципальному заказу и так далее). Очевидно, что при определении конечного результата приоритеты данных групп станут различаться: граждане будут заинтересованы в предо-

Рисунок 3. Оценка актуальности дальнейшей реализации мероприятий по внедрению управления по результатам в России



ставлении качественных услуг, бизнес – в развитии предпринимательского климата, «производители» результатов – в улучшении условий (в том числе оплаты) труда, а налогоплательщики – в росте бюджетной эффективности в секторе государственного управления, предполагающей рост качества результата на единицу затрат либо снижение расходов за единицу получаемого результата при сохранении качества предоставления общественных услуг, исполнения иных государственных функций (**рисунок 4**).

Рисунок 4. Реализация принципа баланса интересов при определении результатов государственного управления



Обеспечение достижения баланса этих интересов и обуславливает одну из ключевых особенностей государственного управления по сравнению с управлением в частном секторе, где конечным результатом является достижение коммерческих целей конкретного хозяйствующего субъекта (по увеличению прибыли, доли рынка и так далее), тогда как соблюдение интересов остальных заинтересованных сторон является условием достижения такой цели (так, для бизнеса повышение качества продукции позволяет получить рыночные преимущества и максимизировать конечный финансовый результат; в государственном управлении необходимость повышения эффективности собственной деятельности в большинстве случаев не связана с обеспечением роста доходов, а направлена на достижение иных, общественно значимых результатов).

Этап определения результатов является критически значимым и с точки зрения определения способов достижения – того оптимального набора государственных функций и услуг, мер государственной политики, практических мероприятий, реализация которых является необходимой и достаточной для достижения ожидаемых результатов. Данный подход подразумевает ориентацию структуры и функций государственного управления на достижение общественно значимых результатов, при которой условием осуществления тех или иных государственных функций, мер и мероприятий является не только их формальная принадлежность к категории «неотъемлемо государственных функций» [Мэннинг, Парисон, 2002], но и оказание влияния на ожидаемые результаты.

Одним из ключевых требований к определению результатов в государственном управлении на протяжении всего периода внедрения управления по результатам в России было обеспечение измеримости результатов (и соответственно, целей по их достижению), что привело к формированию разветвленных систем показателей, отражающих те или иные аспекты оказания государственных и муниципальных услуг, исполнения государственных функций, реализации отдельных задач. В методических подходах к оценке деятельности государственных гражданских и муниципальных служащих также распространены требования по разработке показателей результативности деятельности [Шебураков, Васильев, 2012]. Одновременное использование значительного количества показателей эффективности и результативности в сфере государственного управления (только в составе государственных программ утверждено более 2 000 показателей), а также автоматическое распространение идентичных показателей на все уровни управления (от органа государственной власти в целом до рядового служащего) приводит, с одной стороны, к потере управляемости и размытости ожидаемых результатов, а с другой – к подмене «работы на результат» «работой на достижение показателя».

В этой связи в рамках дальнейшего внедрения системы управления по результатам необходимо, с одной стороны, определить и зафиксировать приоритеты, а с другой – уточнить понимание результатов и исключить использование показателей, не характеризующих достижение результата.

Например, конечным результатом контрольно-надзорной деятельности является не количество проведенных проверок или объем взысканных штрафов, а предотвращение нарушений требований законодательства, в результате которых нарушаются либо могут быть нарушены законные права и интересы граждан, организаций и государства. Таким образом, конечные результаты осуществления государственного контроля (надзора), муниципального контроля характеризуются показателями безопасности подконтрольных сфер деятельности (например, уровнем производственного травматизма) и качеством делового климата в тех или иных сферах (уровнем административных барьеров).

Важно подчеркнуть, что такого рода показатели конечных результатов, как правило, могут измеряться для сферы в целом и не могут быть увязаны с профессиональной служебной деятельностью конкретного государственного служащего (за исключением государственных служащих категории «руководители»). В этой связи во многих случаях внедрение управления по результатам на индивидуальном уровне не ограничивается введением тех или иных показателей результативности, а предпола-

гает использование более широкого круга инструментов, в том числе, текущего планирования и оценки деятельности, использования качественных характеристик для оценки индивидуального вклада в достижение общих результатов (на уровне структурного подразделения, органа государственной власти) с фиксацией ответственности за достижение таких результатов за руководителями соответствующих органов и структурных подразделений.

Все более важную роль на этапе определения ожидаемых результатов играет и оценка рисков. На стадии планирования, в зависимости от конкретной сферы государственного управления, идентификация, оценка и минимизация рисков может рассматриваться и как цель управленческого воздействия, и как условие достижения данной цели. Поскольку одной из фундаментальных функций государства в общественных отношениях является обеспечение безопасности (в широком смысле), предотвращение либо минимизация рисков до приемлемых, с точки зрения соотношения затрат и выгод, уровней может рассматриваться как одна из целей государственной политики в различных сферах (в сфере здравоохранения – как снижение рисков заболеваемости, в сфере охраны окружающей среды – как снижение рисков возникновения экологического ущерба и так далее).

В то же время во многих сферах выявление, оценка и своевременная разработка мер по предотвращению либо минимизации ущерба от рисков является условием достижения цели. Так, достижение цели модернизации экономики требует решения задач, связанных с минимизацией рисков – оттока капитала, низкой доступности кредитных ресурсов, ценовых колебаний и так далее. В этом случае на этапе планирования идентификация и оценка факторов риска позволяет обеспечить реалистичность подхода к ожидаемым результатам, соблюдение принципов амбициозности и одновременно достижимости целей государственной политики.

Использование инструментов управления рисками на этапе определения ожидаемых результатов имеет еще одну важную функцию – такой подход способствует разработке различных альтернатив решения выявленных проблем и достижения результатов на основе разумного соотношения необходимых ресурсов, уровня ожидаемых результатов и рисков их достижения.

На этапе исполнения и контроля достижения запланированных результатов важно обеспечить доступность оперативной, актуальной и достоверной информации о ходе реализации государственной политики (исполнения государственных функций, государственных услуг) для своевременного принятия управленческих решений, а также обеспечить наличие определенной автономии лиц, ответственных за достижение результатов, в принятии тех или иных управленческих решений (кадровых, финансовых и так далее).

Важным мероприятием на этапе реализации и контроля является интеграция процедур реализации мероприятий, исполнения государственных функций, оказания государственных услуг и систем сбора оперативных данных о получении результатов (как минимум, непосредственных). Например, системы мониторинга реализации государственных программ и ведомственных планов могли бы быть частично автоматизированы на основе их интеграции с системами документооборота. Учетные системы, используемые в рамках предоставления государственных услуг, исполнения государственных функций, могут быть интегрированы с системами мониторинга и оценки результатов деятельности органов власти и их подразделений. Использование проектных методов в государственном управлении позволяет перейти от учета количества «закрытых» поручений (рассмотренных документов и т.д.) к организации текущего мониторинга хода достижения целей. Наличие данных о промежуточных результатах позволяет перейти от контроля совершения тех или иных действий к управлению отклонениями между запланированными и фактически полученными результатами (в том числе, по срокам получения результатов).

Расширение автономии по принятию управленческих решений лиц, отвечающих за достижение результатов, предполагает проведение оптимизации процедур принятия решений. В настоящее время высокая зарегулированность данных процедур, многочисленные межведомственные согласования фактически переводят процесс управления достижением результатов в процесс констатации фактов; управляющая система становится не проактивной (направленной на предупреждение недостижения результатов, минимизацию рисков), а реакционной (направленной на ликвидацию последствий уже наступивших рисков, обоснование причин недостижения результатов). Задачей управления по результатам является повышение мотивации управленцев к проявлению инициативы при сохранении ответственности за достижение результатов.

Этап оценки степени достижения результатов и корректировки предпринимаемых мер призван обеспечить учет фактически достигнутых результатов при планировании будущей деятельности. Залогом успеха на данном этапе является наличие своевременной и достоверной информации о фактически достигнутых результатах (в отношении всех типов результатов и всех уровней управления), а также возможности учета данных о результатах на очередных циклах планирования деятельности. В этом смысле необходима синхронизация процедур оценки (например, процедур оценки результатов реализации программ, проектов) с процедурами планирования дальнейших действий (в частности, с бюджетным процессом) в рамках единого управленческого цикла.

На данном этапе востребована реализация таких мер, как аудит эффективности и результативности деятельности, проведение внешних (в том числе, независимых) оценок достижения результатов. При этом проведение оценки эффективности и результативности деятельности не должно ограничиваться институциональным уровнем (уровнем отдельной организации) либо сферой реализации государственной политики; важным аспектом является и оценка эффективности и результативности

исполнения функций, в том числе, исполнения переданных полномочий [Лексин, 2013]. Немаловажным компонентом оценки достигнутых результатов и коррекции предпринимаемых мер является и оценка рисков, позволяющая скорректировать способы достижения целей, оптимизировать распределение ресурсов и обеспечить получение конечных результатов.

В целом, внедрение управления по результатам, как «новой модели государственного управления», позволит обеспечить рост доли заявленных и достигнутых в заявленные сроки результатов всех видов и уровней в общем числе заявленных результатов, сократить долю бюджетных расходов, не направленных на получение заявленных результатов всех уровней, а также обеспечить внутреннее соответствие заявляемых результатов на различных уровнях.

Литература

Александров О.В., Добролюбова Е.И., Клочкова Е.Н., Южаков В.Н. Внедрение управления по результатам в деятельность органов государственной власти: промежуточные итоги и предложения по дальнейшему развитию. М.: «Дело», 2014.

Гусарова М.В., Овчинникова М.А. Управление по результатам в системе государственного управления в России: подходы и результаты реформирования за последние 10 лет. //Вопросы государственного и муниципального управления. 2014. №1.

Лексин В.Н. «Центр» и «периферия» в государственном управлении: каналы взаимовлияния. // Вопросы государственного и муниципального управления. 2013. №4.

Мэннинг Н., Парисон Н. Реформа государственного управления: международный опыт М.: «Весь мир», 2003.

Мэннинг Н., Парисон Н. Реформа государственной службы. Методика проведения функциональных обзоров. М.: ГУ-ВШЭ, 2002.

Управление по результатам – итоги и новые возможности / под ред. Южакова В.Н., Добролюбовой Е.И. М.: Статут, 2010.

Шебураков И.Б., Васильев О.А. Методика разработки показателей результативности деятельности государственных гражданских и муниципальных служащих. Вологда: «Издательский дом Вологжанин», 2012.

Южаков В.Н. Качество государственных и муниципальных услуг: усилия и результаты административной реформы. //Вопросы государственного и муниципального управления. 2014. №1.

MONITORING THE IMPLEMENTATION OF THE «ROAD MAP»

Elena Dobrolyubova, Deputy Director of the Center for Technology, Public Administration Institute of Applied Economic Research, RussianPresidential Academy of National Economy and Public Administration (82VernadskogoProspect, Moscow119571). E-mail: dobrolyubova@inbox.ru

Summary: This article was prepared as part of the research work carried out by the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration on the theme of «Research and development potential of a system of indicators and management tools based on the results in the the activities of the authorities of the third generation.» The paper analyzes the main achievements in the implementation of the «road map» of the introduction of mechanisms and management tools based on the results for the period 2012-2014, as well as identifying the key problems that reduce the overall effect of the introduction of results-based management in the activities of public authorities. In the analysis, the use of the results of the expert survey on the level of implementation, as well as the relevance of basic tools and performance management mechanisms were considered. From an analysis of the key requirements, a formulation towards the realization of a performance management system of the new generation is ameliorated.

Keywords: governance, performance indicators, effectiveness, performance management, efficiency.

References

Aleksandrov O.V., Dobrolyubova E.I., Klochkova E.N., YUzhakov V.N. Vnedrenieupravleniyaporezul'tatam v deyatel'nost' organovgosudarstvennojvlasti: promezhutochnyeitogiipredlozheniyapodal'nejshemurazvitiyu [Introduction of results-based management in the activities of public authorities: the interim results and suggestions for further development]. M.: «Delo», 2014.

Gusarova M.V., Ovchinnikova M.A. Upravlenieporezul'tatam v sistemegosudarstvennogoupravleniya v Rossii: podkhody irezul'tatyreformirovaniyazaposlednie 10 let [Performance Management in the public administration system in Russia: approaches and results of reforms in the past 10 years]. // Voprosygosudarstvennogoimunitsipal'nogoupravleniya. 2014. №1.

Leksin V.N. «TSentr» i «periferiya» v gosudarstvennomupravlenii: kanalyvzaimovliyaniya [«Center» and the «periphery» in the public administration: channels of mutual influence]. // Voprosygosudarstvennogoimunitsipal'nogoupravleniya. 2013. №4.

Mehnning N., Parison N. Reformagosudarstvennogoupravleniya: mezhdunarodnyjopyt [Public Administration Reform: the international experience] M.: «Ves' mir», 2003.

Mehnning N., Parison N. Reformagosudarstvennojsluzhby. Metodikaprovedeniyafunktsional'nykhobzorov[Public service reform. Methodology for functional reviews]. M.: GU-VSHEH, 2002.

Upravlenieporezul'tatam – itogiinovyevozmozhnosti [Performance Management - results and new possibilities] / pod red. YUzhakova V.N., Dobrolyubovoj E.I. M.: Statut, 2010.

Sheburakov I.B., Vasil'ev O.A. Metodikarazrabotkipokazatelejrezul'tativnostideyatel'nostigosudarstvennykhgrazhdanskikhimunitsipal'nykhsluzhashhikh [Technique Development of performance indicators of civil and municipal employees]. Vologda: «Izdatel'skijdomVologzhanin», 2012.

Yuzhakov V.N. Kachestvogosudarstvennykhimunitsipal'nykhuslug: usiliyairezul'tatyadministrativnojreform [The quality of public and municipal services: the efforts and results of administrative reform]. //Voprosygosudarstvennogoimunitsipal'nogoupravleniya. 2014. №1.