



**РАНХиГС**

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



# УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ

Неверова Ирина Борисовна  
Директор программы профессиональной переподготовки  
ВШКУ РАНХиГС

## Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ – лидер бизнес - образования в РФ

Академия – уникальное образовательное учреждение, не имеющее аналогов в нашей стране:

- по качеству и инновационным методам образования
- по уровню научных исследований
- по качеству и уровню консалтинговых услуг
- по масштабам – академия располагает мощным кампусом в Москве и беспрецедентной в мировой практике сетью филиалов, охватывающих территорию РФ



**«Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» - флагман отечественного непрерывного образования, где реализована уникальная возможность учиться всю жизнь:**



- возможность обучения на разных этапах своей жизненной и профессиональной карьеры
- слушатели получают образование в удобном для них формате



# Высшая Школа Корпоративного Управления (ВШКУ) — это факультет Российской Академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

ВШКУ – одна из ведущих российских бизнес - школ, которая более 20 лет занимает лидирующие позиции в области образования.

Бессменный лидер и руководитель - д.э.н, профессор, заслуженный экономист РФ, Сергей Оганович Календжян



## СОДЕРЖАНИЕ



**РАНХиГС**  
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

- особенности определения эффективности и результативности в государственном управлении;
- основные подходы и методы управления эффективностью и результативностью госслужащих, вопросы мотивации и стимулирования;
- примеры анализа и оценки эффективности деятельности (Росреестр, Росимущество, Федеральное Казначейство);
- зарубежный опыт оценки эффективности и результативности, описание некоторых моделей;
- совершенствование системы управления эффективностью и результативностью деятельности органов государственной власти

# Управление эффективностью и результативностью

## ЭФФЕКТИВНОСТЬ



продуктивность использования  
ресурсов для достижения  
какой-либо цели

## РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ



степень достижения  
запланированных результатов

Указ Президента Российской Федерации  
От 07 мая 2012 г. № 601  
«Об основных направлениях совершенствования  
Системы государственного управления»

Правительству РФ обеспечить реализацию следующих мероприятий:

- установление критериев и порядка оценки гражданами, в т.ч. с использованием ИКТ сетей и ИТ эффективности деятельности руководителей ФОВИ и их структурных подразделений;
- применения результатов указанной оценки в качестве основания для принятия решений о досрочном прекращении исполнения соответствующих руководителей своих должностных обязанностей
- представить предложения по внедрению новых принципов кадровой политики в системе госслужбы, предусматривающее применение **системы комплексной оценки деятельности с использованием ключевых показателей эффективности** и общественной оценки их деятельности, в том числе на базе социальных сетей и с учетом мнения сетевых сообществ.

# Показатели результативности деятельности государственных гражданских служащих

Показатели конечного эффекта –  
**показатель удовлетворенности потребителя**

Показатели непосредственных процессов:

- соотнесенность
- четкость, однозначность, простота в понимании и использовании
- сравнимость
- проверяемость
- статистическая надежность
- экономическая целесообразность
- чувствительность
- отсутствие внутренних «антистимулов»
- гибкость в отношении инноваций
- быстрота обновления

# Традиционные показатели

- Четкость (Clearness),
- Полнота (Completeness),
- Комплексность (Complexity),
- Непротиворечивость (Consistency).

- Конкретными (Specific);
- Измеримыми (Measurable);
- Достижимыми (Achievable);
- Релевантными (Relevant);
- Привязанными к определенному периоду времени (Time-certain).





**РАНХиГС**  
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

# С чего начать?

1. Аудит эффективности
  - анализ конкретных результатов
  - разбор предложение по повышению эффективности
2. Сбалансированная система показателей  
Дэвид Нортон, Роберт Каплан

концепция переноса и декомпозиции  
стратегических целей для планирования операционной  
деятельности и контроля их достижения

# Особенности оценки эффективности деятельности государственных служащих

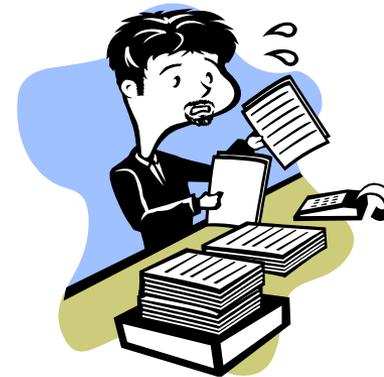
## 1. Стимулирование

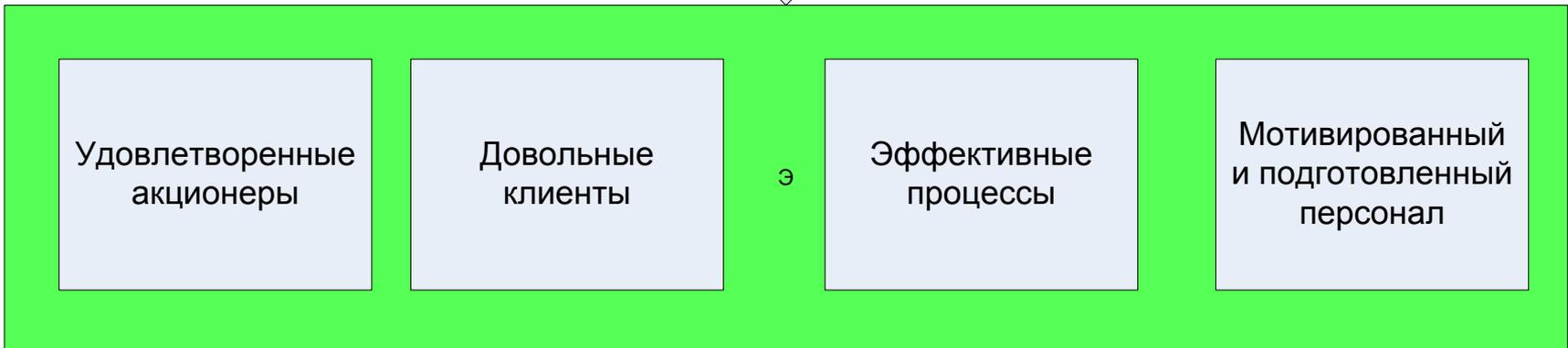
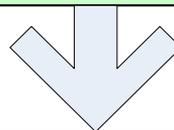
- профессиональное
- организационное
- широкосоциальное
- коллективное



## 2. Мотивация

## 3. Оценка эффективности







## Другой менеджмент

Вам предстоит сделать несколько открытий...

- Вы познакомитесь с простой **формулой Деминга «98/2»**
- Она означает, что на 98% проблемы в организации, дефекты изделий, работ и услуг зависят не от людей, а от системы и определяются присущими ей недостатками
- Люди, в свою очередь, выполняют то, что этой системой предписано
- Возможно впервые вы осознаете, что главный вопрос – не **«кто виноват и что делать?»**, а
- **«что виновато и кто делать?»** и, прекратив поиски виновных, начнете совершенствовать систему

# Как найти пути совершенствования?

**Бюрократия:** сокращение согласований, подтверждений, «бумаготворчества»

Задайте вопрос: почему?

- ▶ Избыточный контроль?
- ▶ Так было всегда?

Оцените все работы, **не добавляющие ценности (NVA)** клиенту государству

Ищите способы избавиться от NVA деятельности

- ▶ Будьте честными
- ▶ Последовательными.

**Дублирование:** обратите внимание на одну и ту же работу, выполняемую в разное время в процессе, например, «отправить отчет руководству»

- ▶ Кто-то еще это делает?
- ▶ Эта информация собирается где-то в другом месте?

# Как найти пути совершенствования?

**Партнерские отношения клиент/поставщик:** вместе отработайте те процессы, где качество – критично!

- ▶ Определите «входы»
- ▶ Определите «выходы»
- ▶ Определите, что есть «правильно».

Сделайте процесс таким, чтобы он **не мог** пойти не так!

**З-н Мерфи:** если что-то может пойти не так – обязательно пойдет!

- ▶ Изучите «почему» идет не так
- ▶ Найдите способы, исключающие ошибки.

**Простота** – залог успеха. Упростите процесс там, где можно.

- ▶ Используйте простые термины
- ▶ Используйте простые способы.

# Как найти пути совершенствования?

**Стандартизация** – найдите наилучший способ выполнения работ и внедрите.

Всегда существует «самый лучший» способ:

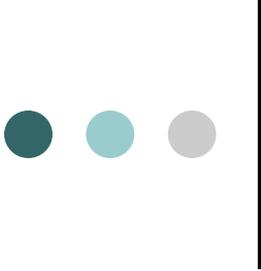
- ▶ Меньше времени
- ▶ Меньше усилий
- ▶ Работать «умнее» и менее напряженно.

**Сокращение времени** – организуйте процесс таким образом, чтобы сократить время.

- ▶ Устраните ошибки
- ▶ Найдите причины задержек
- ▶ Фокус внимания на отношениях клиент/поставщик.

**Автоматизация** – используйте РС для выполнения рутинной работы. Пусть люди занимаются креативом!

- ▶ Проанализируйте существующую систему IT
- ▶ Какие программные решения могут помочь?
- ▶ Во что это обойдется?
- ▶ Нельзя автоматизировать бардак: тогда он – навсегда!



## Метод Human Sigma

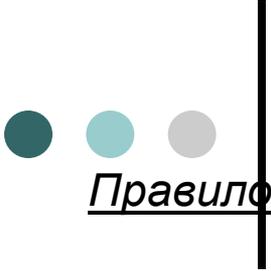
### Правило 1

- Нельзя управлять сотрудниками и клиентами как отдельными единицами. Человеческими системами необходимо управлять комплексно, что может потребовать реорганизации компании
- Решающий фактор в создании стоимости в организациях, работающих в сфере услуг – взаимодействие между сотрудником и потребителем, поэтому управлять им нужно комплексно – под одним организационным «ЗОНТИКОМ»

Для сервисных предприятий, сотрудники которых работают с самым ценным активом – клиентами - необходимо оценивать взаимозависимые человеческие системы и описывать их комплексно

- На практике это означает: нельзя отделять ответственность за качество взаимоотношений сотрудников от ответственности за качество взаимоотношений с клиентами
- Человеческие системы взаимосвязаны и управлять ими надо комплексно



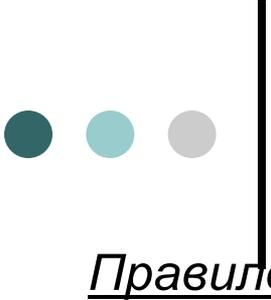


## Метод Human Sigma

### Правило 2

- В основе взаимодействия «сотрудник - клиент» лежат эмоции
- Не верно оценивать взаимодействие «сотрудник - клиент» с позиции экономиста или инженера
- И сотрудники и потребители в первую очередь люди, а люди предрасположены к изменчивости и нелогичному поведению
- Такой подход выходит за рамки традиционных представлений об удовлетворенности сотрудника и клиента и приводит к важному понятию

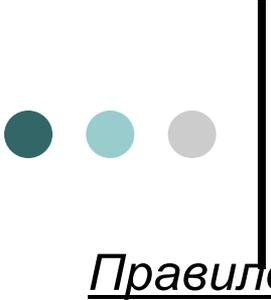
***ВОВЛЕЧЕННОСТЬ***



## Метод Human Sigma

### Правило 3

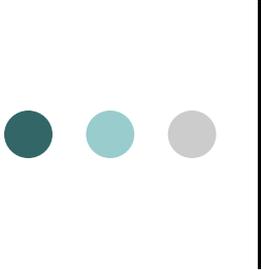
- Управлять взаимодействием «сотрудник - клиент» и оценивать его качество можно на уровне локальных бизнес подразделений
- Хотя компании могут эффективно управлять многими видами деятельности по иерархическому принципу («сверху вниз»), взаимодействие «сотрудник - клиент» имеет место на локальном уровне
- Управлять этим взаимодействием и измерять его целесообразно на уровне отдельных бизнес единиц



## Метод Human Sigma

### Правило 4

- Эффективность взаимодействия «сотрудник - клиент» можно выразить количественно и суммировать с помощью показателя **Human Sigma**, который связан с финансовыми показателями
- Совокупный эффект вовлеченности сотрудника и клиента на локальном уровне стимулирует рост операционных и финансовых показателей компании, а также рост объемов продаж в геометрической прогрессии



## ДЖОН ФЛЕМИНГ и ДЖИМ АСПЛУНД (метод Human Sigma):

- «Мы проанализировали данные 681 799 ответов сотрудников, работающих в 23 910 независимых экономических подразделениях и в 125 компаниях по всему миру. Это исследование показало, что в сравнении с невовлеченными сотрудниками вовлеченных групп:
- - на 18% больше производительность;
- - на 12% выше доходность;
- - на 12% выше результаты по вовлеченности потребителей;
- - на 51 % меньше вероятность увольнений по собственному желанию (отрасли с низкой текучестью кадров);
- - на 31 % меньше вероятность увольнений по собственному желанию (отрасли с высокой текучестью кадров);
- - на 62% меньше вероятность несчастных случаев на работе;
- - на 27% меньше прогулов;
- - на 51 % меньше вероятность краж со стороны сотрудников»



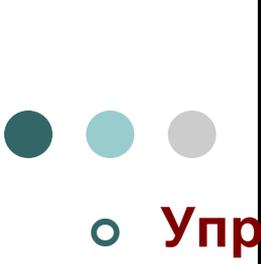
- **Джон Флеминг –**

доктор социальной психологии, возглавляет Институт Гэллапа и руководит исследованиями, посвященными вовлеченности потребителей и использованию метода Human Sigma

- **Джим Асплунд**

руководит в институте Гэллапа исследованиями в области методов повышения эффективности компании на базе сильных сторон сотрудников

Специализируется на комплексных исследованиях



## Как повысить вовлеченность?

- **Управляйте результатами, а не поведением**

### *Почему?*

- Это происходит путем навязывания сотруднику модели поведения, которую можно назвать «приобретенная беспомощность»
- Это делает организационную структуру излишне жесткой, и в результате компании все сложнее приспособиться к меняющимся внешним условиям
- Это приводит к тому, что компания начинает подходить к преодолению трудностей формально, игнорируя нестандартные пути и прорывные методы

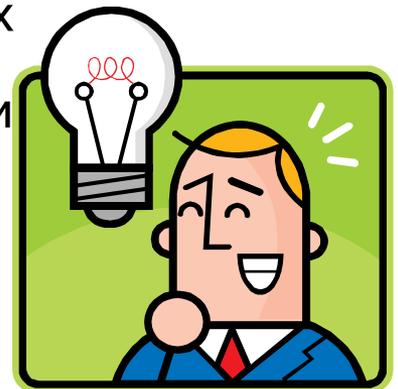


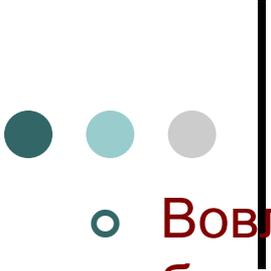
## Как повысить вовлеченность?

- **Предоставляйте свободу движений, а не ограничивайте жесткими рамками инструкций**
- Исследования в области мозговой деятельности показывают, что у человека по мере накопления опыта развиваются творческие способности; наш ум использует опыт для выработки оптимальных путей решения конкретных задач
- Самый сильный прирост продуктивности наблюдается в группах, где компании позволяют самим выдвигать инициативы и реализовывать их
- Сотрудники, работающие в системе «терминаторского» менеджмента, столкнувшись со сложной задачей, не имеют возможности действовать самостоятельно и вырабатывать оптимальные пути реагирования

# Как повысить вовлеченность?

- **Полезные инициативы сотрудников являются результатом:**
- Знания того, что ожидают от сотрудника на работе;
- Практических знаний или умения моделировать возможные ответные реакции на запросы потребителей;
- Опыта реагирования на запросы и потребности клиентов
- Оценки результатов работы с использованием данных о потребителе, осмысления потребностей клиентов, а также использования различных форм обратной связи





## Как повысить вовлеченность?

- Вовлеченность сотрудника начинается с удовлетворения его базовых потребностей: создания комфортной рабочей среды
- Формируйте эмоциональную вовлеченность
- Вовлекайте каждого сотрудника
- Все инициативы реализуйте на локальном уровне ( bottom - up)
- Измеряйте и анализируйте

**Постановление Правительства Российской Федерации  
от 12 декабря 2012 г. №1284  
«Об оценке гражданами эффективности деятельности руководителей  
территориальных органов федеральных органов исполнительной  
власти  
(их структурных подразделений) с учетом качества предоставления  
ими  
государственных услуг**

**Декабрь 2012 года**

**Выход ПП  
№ 1284**

**Март 2013 года**

**Оценка качества ГУ для  
«пилотных зон»**

**Январь 2014 года**

**Расширение «пилотной зоны»  
(МВД, ФМС)**

**Источники**

**SMS-опрос**

**Обзвон через call-центр**

**Оценки через МФЦ**

**vashkontrol.ru  
gosuslugi.ru**



Минэкономразвития России

# Информационно-аналитическая система мониторинга качества государственных услуг (ИАС МКГУ)

**ВАШ  
КОНТ-  
РОЛЬ.**  
Портал  
[vashkontrol.ru](http://vashkontrol.ru)

  
ЕПГУ  
[gosuslugi.ru](http://gosuslugi.ru)

 Виджет  
на  
сайтах  
органов  
власти



Ведомственные  
информационные  
системы

Телефонный  
центр

SMS-шлюз

 Многофункциональные  
центры

Постановление Правительства Российской Федерации № 1284 от 12.12.2012 г.

# Оценка гражданами эффективности деятельности руководителей территориальных органов федеральных органов

исполнительной власти на основе ИАС МКГУ									
	Отправлено в SMS-шлюз	Из них SMS доставлено до получателя	Получено SMS с оценками	Получено оценок	Оценка 1	Оценка 2	Оценка 3	Оценка 4	Оценка 5

**ВСЕГО 823724 630760 37468 210954 12285 6446 11831 30722 149670**



Среднее значение оценки за период составляет **4,37**

Положительных оценок **86,3%**

# Результаты мониторинга качества госуслуг в ИАС МКГУ по данным с 1 апреля 2013 г. по 5 ноября 2013 г.

Показатель	Росреестр	Другие ведомства	Всего
 <p>Получено оценок услуг</p>	274 580	44 887	319 467
 <p>Проведен обзвон получателей услуг Росреестра</p>	2 072	-	2 072
 <p>Получено оценок услуг через МФЦ</p>	-	-	40 607
 <p>Оставлено отзывов на сайте</p>	55	518	573
<b>Среднее значение оценки</b>	<b>4,379</b>	<b>-</b>	<b>4,401</b>

# Создание стимулов для внедрения системы оценки на субфедеральном уровне

**Указ Президента РФ  
от 21.08.2012 № 1199 «Об  
оценке эффективности  
деятельности органов  
исполнительной власти  
субъектов Российской  
Федерации»<sup>а</sup>**

**Указ Президента РФ  
от 28.04.2008 № 607 «Об  
оценке эффективности  
деятельности органов  
местного самоуправления  
городских округов и  
муниципальных районов»<sup>а</sup>**

**показатель, характеризующий  
наличие/отсутствие  
в субъекте РФ или МО  
системы оценки руководителей  
ГУ и ГУП субъектов РФ,  
МУ и МУП, АО,  
контрольные пакеты акций  
которых находятся в  
собственности субъектов  
РФ или МО**

**показатель, характеризующий  
долю населения субъекта РФ  
или МО,  
удовлетворенного  
результатами  
работы соответствующих  
организаций**



# Создание правовых основ (закрепление показателей)

Доля граждан, удовлетворенных качеством государственных услуг, предоставляемых в территориальном органе ФОИВ (его структурном подразделении)

Должностной регламент государственного гражданского служащего

Доля граждан, удовлетворенных предоставляемыми государственным (муниципальным) учреждением государственными услугами

Трудовой договор руководителя государственного (муниципального) учреждения

Доля граждан, удовлетворенных деятельностью унитарного предприятия / АО, контрольные пакеты которого находятся в государственной собственности субъектов РФ (в муниципальной собственности)

Трудовой договор (договор) руководителя предприятия (директора АО)



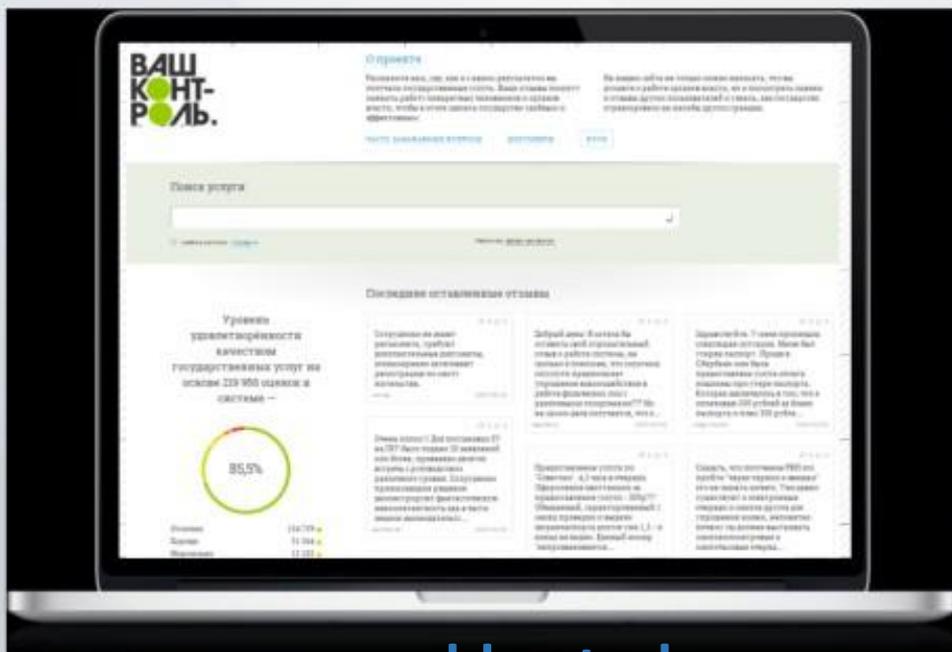


## Регламент работы с обращениями на vashkontrol.ru

- Получатель услуги оставляет оценки, отзывы и мнения на vashkontrol.ru

Получатель услуги запрашивает ответ от органа власти, предоставившего услугу

Получатель услуги оценивает ответ (удовлетворен/ не удовлетворен)



[www.vashkontrol.ru](http://www.vashkontrol.ru)

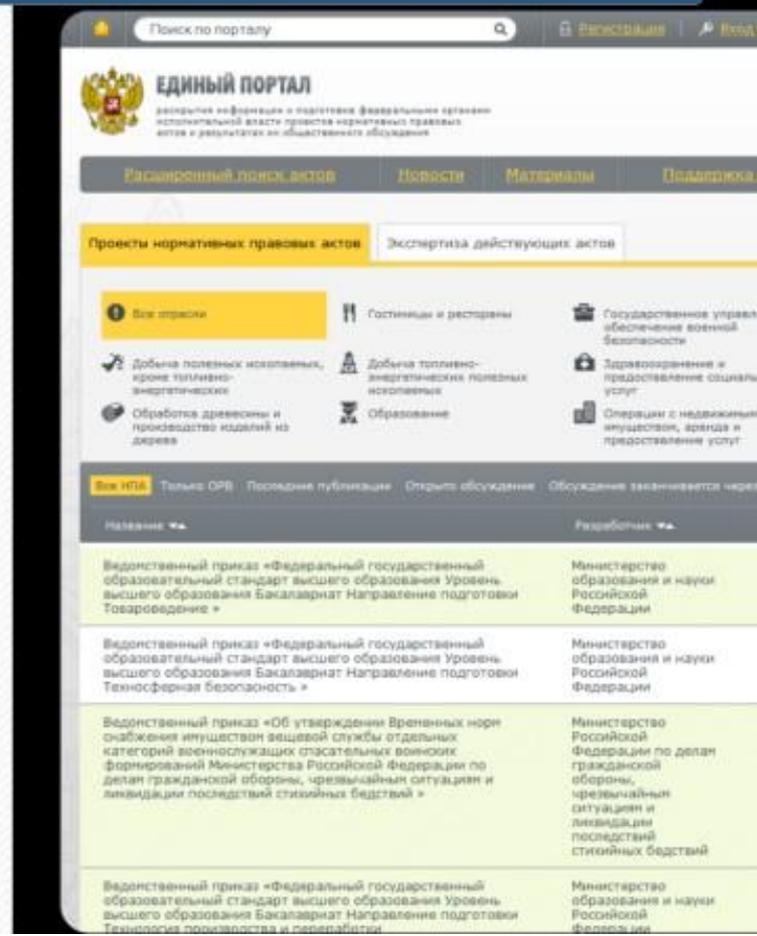
- Орган власти назначает ответственных за работу с отзывами
- Орган власти обеспечивает работу с отзывами
- Орган власти ведет отчетность по работе с отзывами



Минэкономразвития России

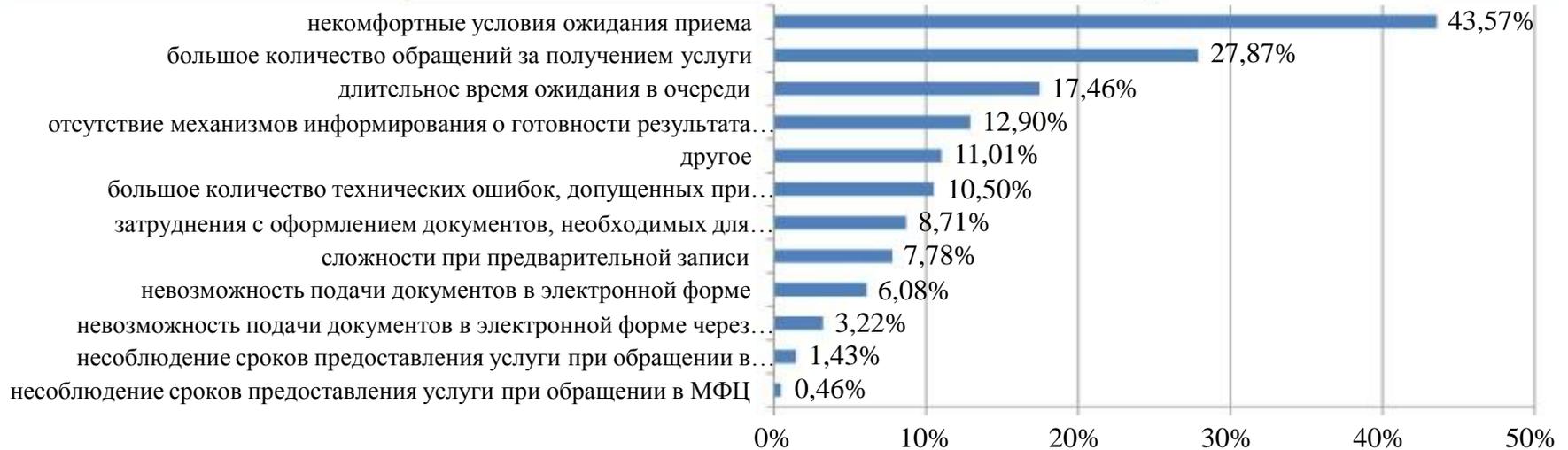
# Единый Интернет-портал для размещения информации о разработке федеральными органами исполнительной власти проектов нормативных правовых актов и результатов их общественного обсуждения REGULATION.GOV.RU

-  Универсальная система определения «дорожной карты»<sup>а</sup> проекта
-  Общественное обсуждение по средствам почты
-  Публичное обсуждение в режиме «онлайн»<sup>а</sup>
-  Проведение антикоррупционной экспертизы
-  Связь портала с основными социальными сетями, а также с ЕСИА
-  Широкие функциональные возможности личных кабинетов разработчиков и участников обсуждения



# Мнение сотрудников. Филиалы КП

## Проблемы, с которыми сталкиваются заявители

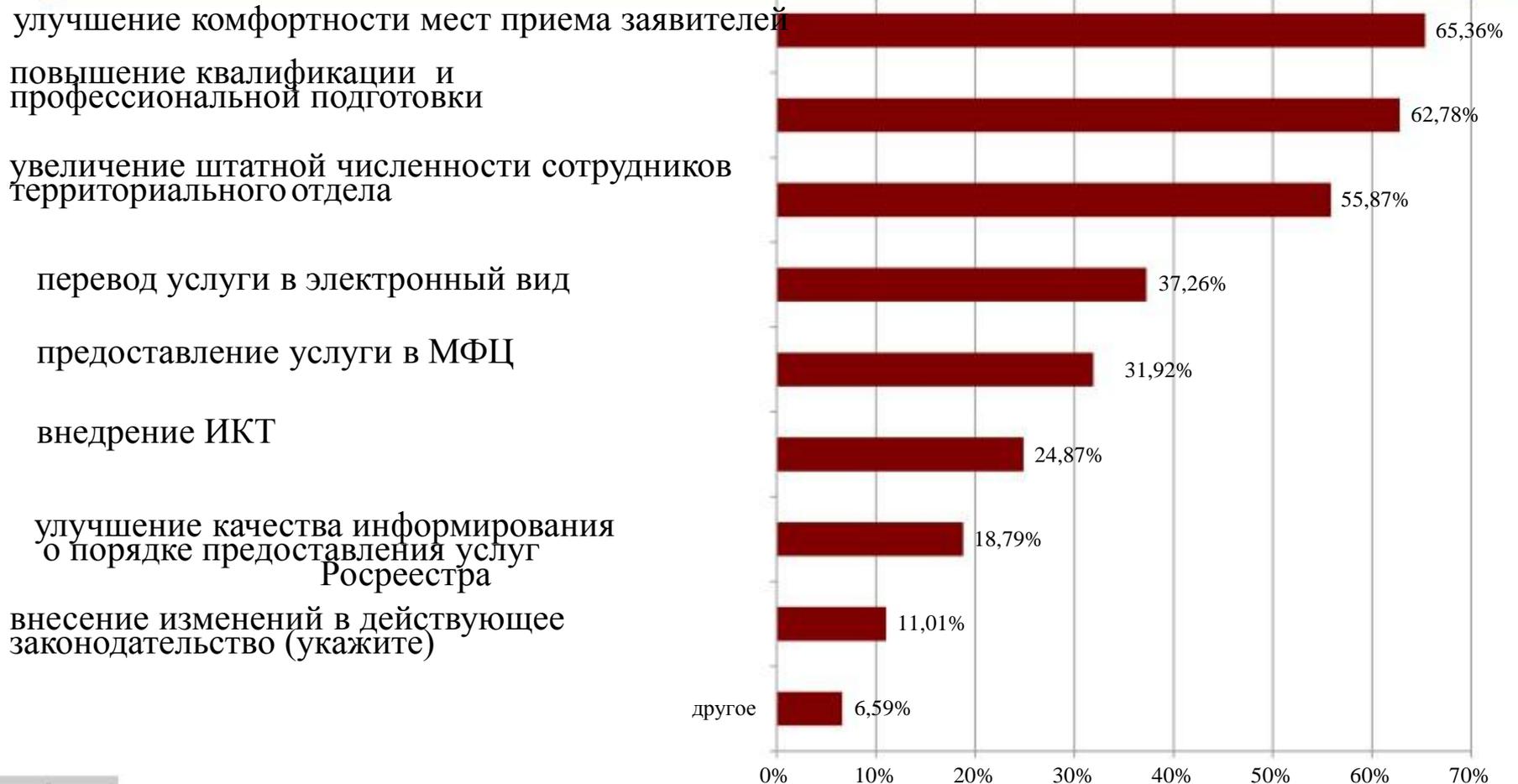


## Причины проблем, возникающих у сотрудников при оказании государственных услуг



# Мнение сотрудников. Филиалы КП

Меры, принятие которых обеспечит повышение уровня качества и доступности предоставления услуг



# Недовольство заявителей в процессе взаимодействия с территориальными органами Росреестра и филиалами ФГБУ

- длительное ожидание в очереди
- живая очередь в том числе и с предварительными списками
- неработающие механизмы предоставления услуг и обслуживания заявителей в том числе досудебного обжалования
- некомпетентность сотрудников



# Проблемы, с которыми реже сталкиваются заявители



**Неформальные платежи сотрудникам**



**Отсутствие «обратной связи»<sup>а</sup>,  
в т.ч. невозможность получения  
информации о стадии рассмотрения**



**Дополнительная плата за проход без очереди**



**Недостаточное информирование о порядке  
получения услуги на сайтах**



**Некомфортные условия ожидания заявителей**



# Оценка степени влияния предпринимаемых мер на решение проблем заявителей

№	Перечень основных мер, предпринимаемых Росреестром для повышения качества и доступности государственных услуг	ВЛИЯНИЕ МЕРЫ НА РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ С КОТОРЫМИ СТАЛКИВАЕТСЯ ЗАЯВИТЕЛЬ									
		Недостаточное информирование о порядке получения услуги		Сложности при предварительной записи	Длительное ожидание в очереди	Невозможность (сложность) подачи документов в электронном виде	Несоблюдение сроков предоставления услуги	Неформальные платежи сотрудникам	Неработающие механизмы предоставления государственных услуг и обслуживания заявителей, в т.ч. досудебного обжалования	Некомпетентность сотрудников	Некомфортные условия ожидания заявителей
		на сайтах	по телефону								
1	Регламентация государственных услуг Росреестра										
2	Перевод услуг Росреестра в электронный вид										
3	Организация межведомственного взаимодействия										
4	Расширение зоны обслуживания ВЦТО										
5	Заключение соглашений с МФЦ										
6	Обучение сотрудников МФЦ										
7	Совершенствование работы с жалобами заявителей										
8	Мониторинг качества и доступности услуг										
9	Мониторинг актуальности информации										



высокая степень влияния



низкая степень влияния



наиболее эффективные мероприятия



Осн. компоненты стратегии развития Федерального Казначейства	Стратегические цели	Стратегические задачи
Государственная власть, клиенты и общественность	1. Сформировать единое информац. пространство фин. деятельности публично-правовых образований РФ	1. Обеспечение прозрачности и доступности информации о государственном секторе и общественных финансах 2. Создание и развитие государственной интегрированной информационной системы управления общественными финансами «Электронный бюджет»
	2. Обеспечить кассовое обслуживание субъектов сектора государственного управления	3. Кассовое обслуживание федерального бюджета, бюджетов субъектов Российской Федерации и муниципальных образований, учет операций со средствами неучастников бюджетного процесса
		4. Кассовое обслуживание бюджетов государственных внебюджетных фондов
		5. Создание и развитие «Электронного казначейства» <sup>а</sup>
	3. Усовершенствовать систему бюджетных платежей	6. Участие в формировании нормативных правовых актов, направленных на создание системы бюджетных платежей
		7. Совершенствование механизма взаимодействия с участниками (неучастниками) бюджетного процесса Российской Федерации
		8. Применение современных платежных технологий в секторе гос. управл.
	4. Обеспечить содействие эффективному упр. фин. ресурсов государства	9. Создание условий для интеграции процессов управления гос. закупками и исполнения бюджетов бюджетной системы РФ
		10. Повышение эффективности процессов управления финансовыми ресурсами Российской Федерации
	Внутренние функц. и управленческие процессы	5. Обеспечить надежность функционирования Казначейства и устойчив. системы
Кадры	12. Оптимизация функциональной деятельности Казначейства России	
	6. Обеспечить проведение эффективной кадровой политики	13. Совершенствование системы управления кадрами



# ПОКАЗАТЕЛИ СИСТЕМЫ КРИ В ФЕДЕРАЛЬНОМ КАЗНАЧЕЙСТВЕ

Кассовая позиция  
бюджета

Исполнение  
расходной части  
бюджета

Исполнение  
доходной части  
бюджета

Межбюджетное  
регулирование

Источники  
финансирования  
дефицита  
бюджета

Общие  
показатели  
эффективности



# Составляющие Основа для разработки КПЭ - стратегическая карта, которая связывает эффективность на уровне ТУ с реализацией миссии «100X100»

## Стратегическая карта для Росимущества



## Приоритеты в рамках проекта

Основной фокус проекта, детально проработана система КПЭ

\* Примечание: Включает в том числе арестованное, конфискованное и выморочное имущество. Данный вид имущества отличает особый правовой статус, и к нему применяются особые процедуры отчуждения и смены пользователя.

# Группы и примеры КПЭ: управление акциями и долями в капитале коммерческих компаний

## Группы показателей\*

• и примеры в каждой группе



### 1. Выполнение стратегических целей

- Уровень выполнения целей стратегического плана

### 2. Стоимость компании

- Рост рыночной стоимости портфеля
- Совокупная акционерная прибыль

### 3. Финансовые результаты

- Рентабельность собственного капитала
- Рост выручки
- Стоимость заёмного капитала

### 4. Эффективность использования ресурсов

- Производительность труда
- Выручка на 1 м<sup>2</sup> используемой площади

### 5. Качество корпоративного управления

- Доля организаций, имеющих стратегический план развития
- Доля организаций, проводящих независимый аудит бухгалтерской отчетности



# В зависимости от типа КПЭ для определения целевых значений используются три разных принципа

Реализация государственных задач

Соответствие рыночным показателям эффективности

Сопоставимость эффективности ту

Целевые уровни выполнения показателей



База для сравнения уровня выполнения показателей

- Программа приватизации государственного имущества
- Поручения и постановления Президента и Правительства РФ

- Лучшая международная практика управления активами
- Показатели эффективности рыночных компаний
- Отраслевые стандарты и нормативы

- Максимальные уровни выполнения КПЭ среди территориальных управлений
- Распределение выполнения контрольных показателей среди территориальных управлений



# Итоговый перечень КПЭ, оценивающих 10 основных направлений деятельности ТУ Росимущества

## Группы имущества

## Основные направления деятельности



# Расчет КПЭ по уровню использования имущества

Уровни развития системы КПЭ



## Примеры показателей

- Доля объектов в казне
- Доля площади земель, вовлечённых в хоз. оборот
- Уровень износа оборудования
- Рентабельность активов компаний
- Офисная площадь на одного госслужащего
- Количество посетителей национальных парков
- Затраты на аренду на 1 м<sup>2</sup>
- Затраты на отопление на 1 м<sup>2</sup>
- Потребление электроэнергии на 1 м<sup>2</sup>
- Полные затраты на содержание и обслуживание зданий

## Примеры стран

 Россия

 Чехия

 США

 Австралия

 Китай

 Канада

 Новая Зеландия

 Сингапур

 Великобритания

 Франция

# С учётом доступности данных, для всех ТУ был рассчитан ограниченный ряд показателей

<b>1</b>	Приватизация предприятий	1.1	Доля предприятий, включенных в трехлетний план приватизации, приватизированных в срок	1.2	Доля состоявшихся торгов по предприятиям, включенным в трехлетний план приватизации	1.3	Доля ФГУП, включенных в трехлетний план приватизации, акционированных в срок
		1.4	Отношение дохода от приватизации к оценочной стоимости приватизированных предприятий	1.5	Среднее количество участников торгов по приватизации предприятий	1.6	Доля допущенных к торгам заявок
		1.7	Уровень активности ТУ по продвижению объектов торгов				
<b>2</b>	Получение доходов от предприятий	2.1	Доля предприятий, перечисливших в федеральный бюджет часть чистой прибыли и дивидендов	2.2	Уровень отчислений в федеральный бюджет части чистой прибыли и дивидендов		
		3	Контроль деятельности предприятий	3.1	Выполнение плана по проверкам предприятий	3.2	Доля устраненных нарушений от числа выявленных по проверкам
<b>4</b>	Антикризисное управление предприятиями	3.4	Своевременность отчетности	4.2	Доля АО и ФГУП подавших заявку на банкротство в течение года из общего числа делегированных компаний	3.3	Исполнительская дисциплина по поручениям Президента и Правительства
		4.1	Доля ликвидированных за год АО и ФГУП из общего числа делегированных компаний, не ведущих финансово-хозяйственной деятельности	4.3	Доля АО и ФГУП, банкротство которых было предотвращено за счет санации		
<b>5</b>	Управление портфелем имущества	4.4	Отношение выручки от реализации активов обанкроченных АО и ФГУП к их оценочной стоимости	5.2	Доля объектов, включенных в трехлетний план приватизации, приватизированных в срок	5.3	Доля состоявшихся торгов по объектам, включенным в трехлетний план приватизации
		5.1	Соблюдение сроков по распоряжению делегированным имуществом казны	5.5	Доля допущенных к торгам заявок	5.6	Доля выигранных судебных разбирательств в общем количестве поданных исков
		5.4	Отношение дохода от приватизации к оценочной стоимости приватизированного имущества	5.8	Доля площади земельных участков, выигранных в качестве истца по судебным разбирательствам, в общей площади, по которой были поданы иски	5.9	Выручка от реализации земель по сравнению с плановым значением
<b>6</b>	Вовлечение имущества в хозяйственный оборот	5.7	Доля площади недвижимости, выигранных в качестве истца по судебным разбирательствам, в общей площади, по которой были поданы иски	6.2	Доля площади земли, не используемой (в т.ч., в соответствии с назначением)	6.3	Доля имущества казны, которое сдано в аренду по рыночной стоимости
		6.1	Доля площадей, не используемых в соответствии с назначением и пригодных для иных видов использования (по видам)	6.5	Доля случаев просроченной арендной платы, по которой поданы судебные иски		
		6.4	Накопленная задолженность по арендной плате	7.2	Отношение площади излишков к площади, занимаемой федеральными органами	7.3	Отношение дефицита площади к общей площади, занимаемой федеральными органами
<b>7</b>	Обеспечение размещения ФОИВ	7.1	Удовлетворение потребности федеральных организаций в площадях	8.2	Доля площади учтенных и оформленных земельных участков	8.3	Доля учтенных и оформленных объектов недвижимости казны
		8	Оформление и учет имущества	8.4	Доля площади учтенных и оформленных земельных участков в казне		
<b>9</b>	Управление аварийным имуществом ( )	9.1	Доля площади объектов, для которых в установленные сроки были проведены восстановительные работы, от общей потребности	9.2	Доля ликвидированного за год имущества в общем объеме объектов, подлежащих уничтожению	9.3	Доля объектов в аварийном состоянии или незавершенного строительства, на восстановление которых были привлечены частные инвесторы
		10	Реализация и ликвидация арестованного имущества ( )	10.1	Соблюдение сроков реализации / утилизации объектов имущества	10.2	Отношение стоимости реализованного имущества к стоимости полученного

■ КПЭ можно рассчитать  
□ КПЭ нельзя рассчитать



# Составляющие качественного государственного управления по методике GRICS





# Динамика показателей GRICS в отношении России

Показатель	1996	2000	2004	2008	2011
Показатель	1996 год	2000 год	2004 год	2008 год	2011 год
Право голоса и подотчётность	41	37	30	23	23
Политическая стабильность и отсутствие насилия	12	11	8	20	21
Эффективность правительства	33	23	44	43	42
Качество законодательства	39	28	50	38	39
Верховенство закона	23	13	19	20	25
Контроль коррупции	16	17	25	12	13



## Сравнительная характеристика методик оценки эффективности

Название методик	Преимущества	Недостатки
Рейтинг регионов России по уровню внедрения электронного правительства	Сформулированы четкие критерии достижения, либо не достижения необходимого уровня внедрения. В основе официальные нормативно-правовые акты	Экспертное установление коэффициента по каждому виду услуг
Рейтинг Интернет-представительства глав регионов РФ «Клуб регионов» <sup>а</sup>	Оперативный мониторинг, так как информация формируется еженедельно	Учитываются только те события, которые освещаются в прессе. Экспертный анализ
Показатели BEEPS	Полученные результаты за 1999-2000гг. и 2002г. подлежат сравнению для выявления динамики показателей в конкретных сферах деятельности	Данные собраны с помощью интервьюирования. Последнее обновление в 2002 году
Индекс восприятия коррупции	Ежегодная оценка значений. Постоянное увеличение количества оцениваемых стран. Динамичный показатель	Основан на данных опросов. Вследствие сложности определения коррупционности, показатель не вызывает доверия.
Барометр мировой коррупции	Ежегодная оценка, отражает восприятие уровня коррупции среднестатистическим субъектом	Данные собираются путем опроса



## Сравнительная характеристика методик оценки эффективности

Индекс экономической свободы	Динамичный, комплексный показатель, учитывающий различные сферы деятельности	Наличие качественных показателей, при переводе которых в балльную оценку может возникнуть погрешность
Индекс прозрачности	Позволяет оценить реальные издержки, обусловленные непрозрачностью	Включает набор только из пяти первичных показателей
Показатели WBES	Включает широкий перечень вопросов и большое количество сравниваемых стран. Используется единая методика опроса, что дает возможность сравнивать показатели различных стран	Исследование проведено более 10 лет назад. Данные получены путем анкетирования, вопросы носят абстрактный характер
Показатели эффективности государственного управления, полученные на основе обследований государственных служащих и населения	Знания государственных служащих	Оценки основываются на опросах
Рейтинг по уровню развития электронного правительства	При оценке команда исследователей применяет пользовательский подход, то есть исследователи стремятся поставить себя на место типичных пользователей из числа граждан	Оценки выставляются исходя из легкости поиска необходимой информации, а не из фактов ее наличия. Можно получить оценку ноль, даже в случае представления данных