

Тема 14. Эффективность деятельности органов муниципального управления

к.и.н., профессор Подсумкова А.А.

Эффективность -

это уровень соответствия результатов какой-либо деятельности поставленным задачам.

Эффективность деятельности органов местной власти -

это качественная характеристика функционирования органа как системы, определяющая внутреннее состояние организации на момент оценки, при котором:

- ❖ Достигнут полученный результат при заданных средствах;
- ❖ Заданный результат получен при самых низких издержках выбора.

Различают

Внутреннюю
эффективность
муниципального
управления

Внешнюю
эффективность
муниципального
управления

Внутренняя эффективность -

это эффективность работы органов, которая состоит в разработке, принятии и исполнении управленческих решений, способствующих повышению качеству жизни населения

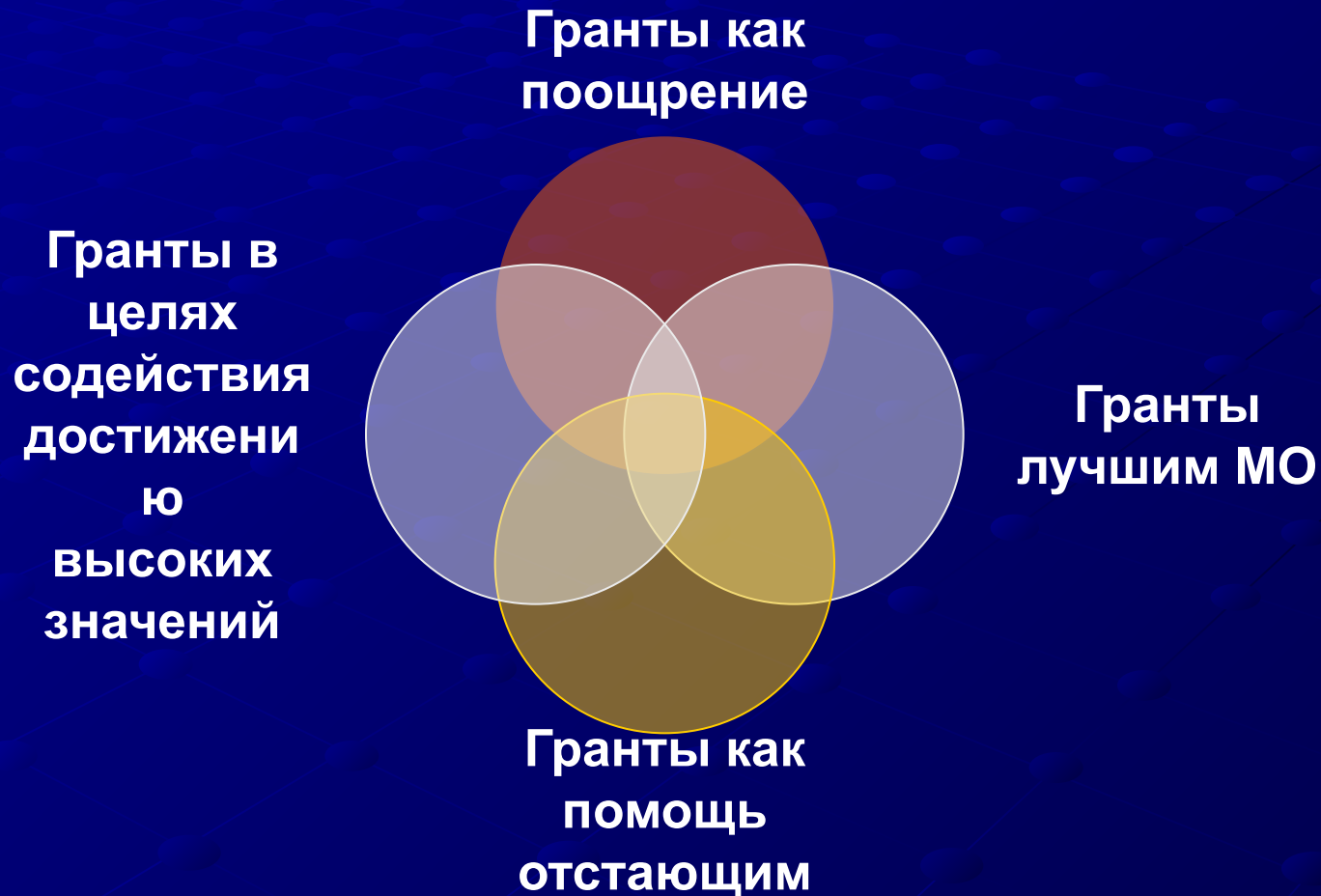
Внешняя эффективность -

это уровень удовлетворения
запросов населения,
проживающего на территории
муниципального образования

Федеральный закон от 6 октября 2003 г. «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» ст.18.1.

- Устанавливает перечень показателей для оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления утверждается в порядке, определяемом Президентом РФ.
- Нормативными правовыми актами высшего должностного лица субъекта РФ (руководителя высшего исполнительного органа государственной власти субъекта Российской Федерации) может быть предусмотрено выделение за счет средств бюджета субъекта РФ грантов муниципальным образованиям в целях содействия достижению и (или) поощрения достижения наилучших значений показателей.

Гранты МО из бюджета субъекта РФ



Федеральный закон от 6 октября 2003 г. «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» ст.18.1.

- Идея грантов имеет в виду не только «призовую» функцию.**
- Предусматривается, что на грантах будет замыкаться не только оценка, но и мониторинг.**

**Указ Президента Российской Федерации № 607
«Об оценке эффективности деятельности органов
местного самоуправления городских округов и
муниципальных районов»**

- **Утверждается перечень показателей для оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов;**
- **Устанавливается «принципиальная схема» проведения такой оценки.**

Главы местных администраций ежегодно до 1 мая представляют в высший исполнительный орган государственной власти субъекта РФ доклад о достигнутых значениях показателей

Информация, содержащаяся в докладе, используется в двух направлениях:

- Во-первых, осуществляется мониторинг эффективности деятельности органов местного самоуправления;**
- Во-вторых, – оценка, или ранжирование, деятельности органов местного самоуправления.**

ФЗ-№90 – дополнения в ст. 35, 36, 37 и статья 74.1 в ФЗ-131

- **Главы МО, главы местных администраций обязаны ежегодно отчитываться о результатах своей деятельности перед представительным органом МО**
- **Неудовлетворительная оценка по результатам отчета, данная 2 раза подряд является основанием для удаления главы МО в отставку**

В настоящее время на уровне субъектов РФ, муниципальных образований проводится обширная работа по подготовке к внедрению института оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления

Эффективность муниципального управления-

**это результат управления,
отнесенный к затратам на его
достижение.**

**Органы МСУ имеют право
самостоятельно под свою
ответственность организовывать
управление с целью достижения
поставленных перед МО целей и
задач**

Использование результатов оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления направлено на:

- **1) выявление внутренних ресурсов (финансовых, материально-технических, кадровых и других) для повышения качества и объема предоставленных населению услуг и увеличению заработной платы работникам бюджетной сферы;**
- **2) формирование перечня мероприятий по повышению результативности деятельности органов местного самоуправления в том числе по снижению неэффективных расходов;**
- **3) определение зон, требующих приоритетного внимания органов местного самоуправления.**

Основные трудности органов местного самоуправления на этапе введения системы оценки эффективности

- Как правило, сводятся к решению следующих вопросов:
- 1) где взять информацию для заполнения формы доклада и как посчитать те или иные показатели (значения)?
- 2) чем руководствоваться при отборе частных показателей, на основе которых будет осуществляться ранжирование?
- 3) требуется ли соблюдение методических материалов, утвержденных Распоряжением Правительства №1313-р, или возможно использование собственных методик мониторинга и ранжирования?
- 4) как организовать процесс сбора и анализа данных с наименьшими затратами, но наибольшей эффективностью?

Сложность выработки и измерения объективных показателей эффективности муниципального управления определяется:

Спецификой МО как сложного объекта управления, имеющего иерархическую структуру

Трудностями формализованного описания социально-экономических процессов, протекающих на территории МО

Трудностями измерения отдельных показателей, имеющих комплексный обобщающий характер

Сложностью получения достоверной исходной информации

Эффективность муниципального управления не может быть измерена каким-либо одним показателем и определяется как результат сложного взаимодействия различных факторов (природных, человеческих, социально-экономических, экологических и др.), оказывающих влияние на принятие и реализацию управленческих решений

Эффективность деятельности органов местного самоуправления – качественная характеристика функционирования органа как системы, определяющая внутреннее состояние организации на момент оценки, при котором:

- 1.** достигнут наилучший результат при заданных средствах
- 2.** заданный результат получен при самых низких издержках выбора решения (стратегии), т.е. достигнут положительный результат.

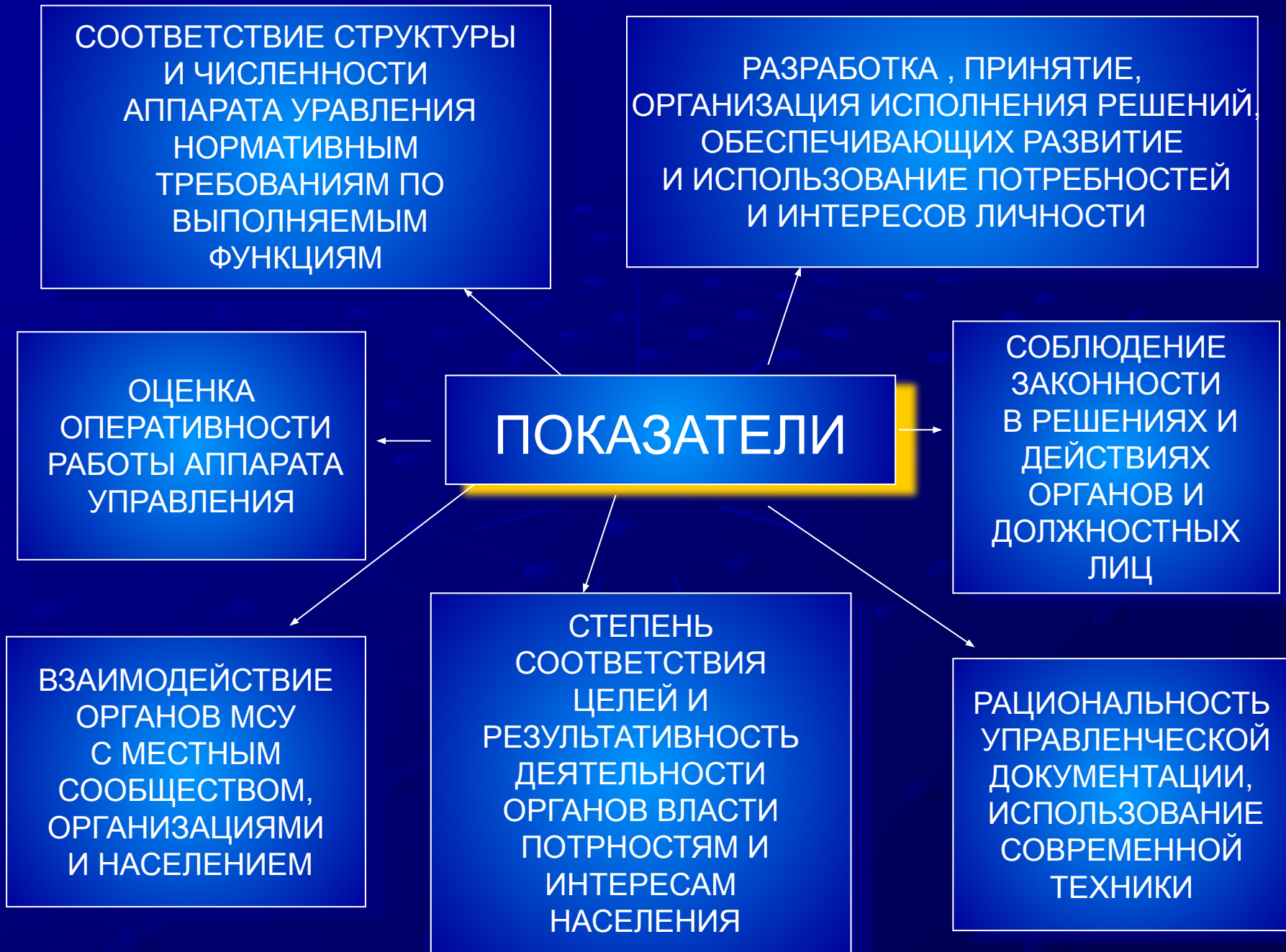
Компоненты оценки эффективности муниципального управления

Обоснование и
выбор
системы и
структуры
показателей
эффективности
муниципального
управления
(как текущего, так и
стратегического
развития МО)

Определение
критериев
и измерителей
эффективности
муниципального
управления

Разработка
методов расчета
отдельных
показателей

**Для оценки
эффективности органов
муниципального
управления может быть
предложена система
показателей:**



При определении системы критериев и измерителей эффективности муниципального управления можно выделить критерии оценки муниципального управления:

- ◆ Действительность
- ◆ Экономичность
- ◆ Качество
- ◆ Соотношение результатов и затрат
- ◆ Удовлетворение работой
- ◆ Внедрение инноваций

Критерии оценки муниципального управления

Действенность- степень достижения целей, поставленных перед системой муниципального управления

Экономичность- отношение фактически потребленных ресурсов к запланированным на реализацию определенного решения

Качество- степень соответствия системы муниципального управления предъявляемым к ней требованиям и ожиданиям

Соотношение результатов и затрат- соотношение объема оказываемых муниципальных услуг и затрат на их оказание

Удовлетворение работой- степень соответствия представлений о социально-психологических условиях работы фактическим условиям

Внедрение инноваций- реальное внедрение современных методов в практику управления местными финансами, муниципальным имуществом, социально-экономическим развитием МО

Измерителями эффективности муниципального управления могут быть:

- общая социальная
эффективность
- эффективность организации
муниципального управления
- эффективность системы
муниципального управления

Эффективность муниципального управления

Виды эффективности	Содержание отдельных видов эффективности
Общая социальная эффективность	Уровень и качество жизни
Эффективность организации муниципального управления	<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="562 539 1889 668">1. Содержание и организация процесса управления<li data-bbox="562 682 1889 811">2. Рациональность организационной структуры<li data-bbox="562 825 1889 953">3. Организационно-технический уровень системы муниципального управления
Эффективность системы муниципального управления	<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="562 1003 1889 1132">1. Степень достижения основных целей муниципального управления<li data-bbox="562 1146 1889 1346">2. Эффективность каждой подсистемы, входящей в систему муниципального управления

Показатели эффективности муниципального управления

```
graph TD; A[Показатели эффективности муниципального управления] --> B[Эффективность процесса муниципального управления-соотношение затрат и результирующих показателей управленческого труда]; A --> C[Рациональность организационной структуры управления]; A --> D[Эффективность организационно-технического уровня системы муниципального управления];
```

Эффективность
процесса
муниципального
управления-
соотношение
затрат
и результирующих
показателей
управленческого
труда

Рациональность
организационной
структуры
управления

Эффективность
организационно-
технического
уровня системы
муниципального
управления

ПОКАЗАТЕЛИ

Характеризующие
эффективность
процесса
управления

Расходы на
управление
Производительность

аппарата

Экономичность
аппарата
управления

Адаптивность
системы
управления

Гибкость системы
управления
Оперативность

принятия
управленческих
решений

Надежность аппарата
управления

Характеризующие
рациональность
организационной
структуры
управления

Звенность системы
управления

Уровень
централизации
функций управления

Принятые нормы
управляемости

Сбалансированность
прав и
ответственности

Уровень работы с
обращениями граждан

Уровень организации
рабочих мест
служащих

Характеризующие
эффективность
организационно-
технического
уровня системы управления

Уровень разделения
труда служащих

Уровень
технологичности
управления

Уровень контроля
за исполнением
управленческих решений

Уровень планирования
деятельности служащих

Уровень числа служащих,
текущие результаты
которых постоянно
оцениваются

Уровень стабильности кадров

Уровень
дисциплинированности
кадров

Система сбалансированных показателей (ССП) позволяет анализировать основные аспекты деятельности органов власти:

- **отношение с потребителями;**
- **финансовые отношения;**
- **организация внутренних управленческих (административных) процессов;**
- **развитие персонала.**

Преимущества ССП:

- дополнительная возможность для планирования;
- внедрение комплексной системы оценки;
- формирование приверженности служащих стратегическим целям;
- позволяют увидеть отчетливую причинно-следственную связь между основными аспектами деятельности.

Показатель результативности – количественный или качественный показатель, характеризующий полученные результаты деятельности или степень достижения целей и задач органов власти.

- **Показатели непосредственного результата**
- **Показатели процессов**
- **Показатели конечного эффекта**

1. Показатель непосредственного результата- относится к функционированию самого органа власти, деятельности структурных подразделений и служащих (оценивается по документации).

1. Показатель непосредственного результата

- Перечень определенных результатов обычно содержится в отчетах об их деятельности, поэтому применение подобных показателей не требует специальной организации сбора информации и сложных расчетов.
- Содержание результатов административной деятельности определяется характером выполняемых функций. В таком случае показателем непосредственного результата для органа власти служит количество и качество предоставленных услуг, подготовленной информации, внесенных правовых актов, других документов.

Общие показатели вне зависимости от функциональной направленности:

Доля информационно-аналитических отчетов, принятых руководством с первого раза;

Доля заключений на поступившие документы, проекты правовых актов, одобренных руководством с первого раза;

Доля материалов, представленных с нарушением сроков по необъективным причинам;

Доля материалов, возвращенных на доработку по следующим причинам:

некорректное использование профессиональной терминологии, допускающее неоднозначное либо неправильное толкование

предоставление недостоверной, неполной, устаревшей информации по существенным аспектам

наличие грубой ошибки в расчетах

наличие множества грамматических ошибок

2. Показатели процессов позволяют оценить совокупную деятельность различных структурных подразделений, образующие последовательную цепочку реализации функций, направленных на решение общей задачи, представленной общей услуги или формирование единого документа

2. Показатели процессов

- Связаны, как правило, с характером деятельности органа МСУ, существующими административными процессами и требованиями к ним.
- Фактически эти показатели нельзя полностью отнести к показателям непосредственного результата, хотя они и неразрывно связаны между собой; качество административных процессов лишь в некоторой степени определяет достижение результата.
- Показатели процессов позволяют оценить совокупную деятельность различных структурных подразделений, образующую последовательную цепочку реализации функций, направленных на решение общей задачи, формирование единой услуги, единого документа.

3. Показатели конечного эффекта

характеризуют изменение в объекте управления и должны указывать на конечный эффект именно в деятельности органа власти.

Конечный эффект для органа власти – это изменение или отсутствие изменений в состоянии и функционировании объекта управления и целевых групп и напрямую связан с целями деятельности органа власти.

Надежная, объективная и сбалансированная система показателей должна соответствовать следующим требованиям:

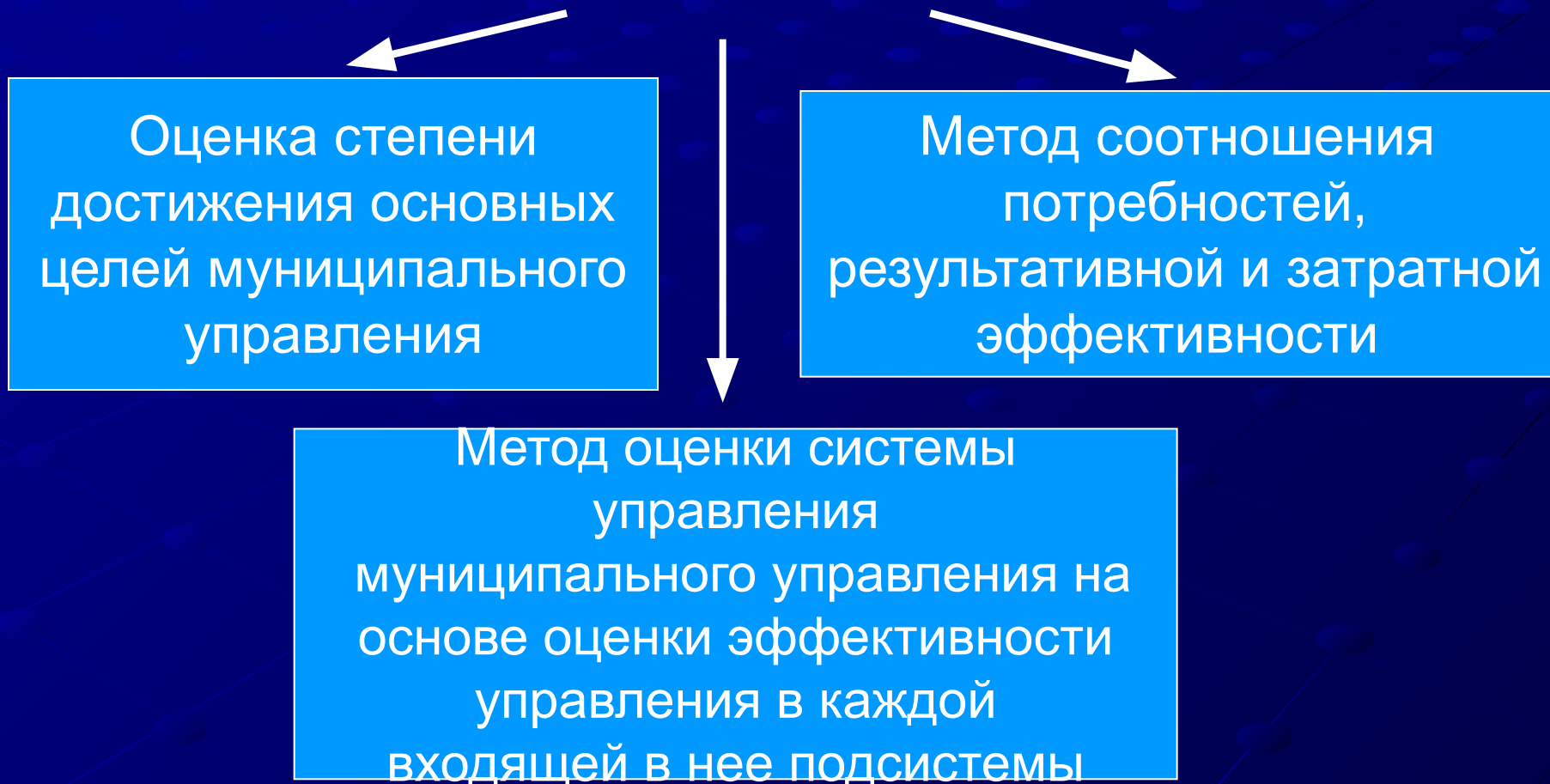
- **соотнесенность – соответствие целям;**
- **четкость и осознанность;**
- **сравнимость – показатели должны быть такими, чтобы можно было проводить параллели с другими показателями во времени;**
- **проверяемость;**
- **статистическая надежность;**
- **экономическая целесообразность;**
- **контролируемость, т.е. показатели, оцениваемые нами должны быть подконтрольны, т.е. это должно быть в нашей силе.**
- **чувствительность и гибкость показателей, реакция на изменение;**
- **отсутствие внутренних антистимулов, не должно поощряться контрсубъективное поведение;**
- **быстрота обновления.**

Требования, предъявляемые к показателям оценки эффективности деятельности органов МСУ

- Качество информации (периодичность, репрезентативность, надежность);
- Соответствие целям и задачам деятельности;
- Определение реальной степени воздействия на показатель со стороны органа власти (полномочия по расходам и т.д.);
- Определение влияния на значение показателя внешних (не зависящих от органа власти) факторов;
- Анализ воздействия на показатель со стороны других органов власти;
- Анализ возможности получения информации о степени удовлетворенности потребителя.

- **Разработка объективных показателей представляет собой трудоемкий процесс в связи с тем, что показатели оценки должны соответствовать ряду формальных требований, и, кроме того, должна быть предусмотрена возможность получения информации о степени удовлетворенности потребителя**

Для оценки эффективности муниципального управления могут использоваться следующие методы



Метод оценки эффективности системы муниципального управления на основе оценки эффективности управления в каждой входящей в нее подсистеме:

Задача сводится к решению частных задач оценки эффективности системы управления в отдельных сферах муниципальной деятельности и к выведению совокупной оценке эффективности на основе рейтинговых значений важности отдельных сфер.

Рейтинговые значения в каждом случае могут быть определены экспертно, исходя из степени остроты проблемы в конкретном МО и в определенный период времени.

Выделяют 3 фактора эффективности:

Внутриорганизационные факторы (неформальная структура организации), экономическая и социальная политика, профессионально-квалификационный состав персонала

Промежуточные переменные (человеческие ресурсы организации, организационный климат, методы принятия решений, уровень доверия к руководству, способы стимулирования и мотивации деятельности)

Результирующие переменные (рост или падение производительности труда и прибыли (муниципальных предприятий), степень удовлетворенности запросов жителей (муниципального образования) и т.д.

**Таким образом,
эффективность МО-
многогранное понятие,
которое может быть
измерено только
системой показателей**

Спасибо за внимание