



# Семинар

## «Административная реформа в российских регионах»



2-3 июня 2006 года

г. Ростов-на-Дону



Проведение функционального обзора в департаменте экономического развития Мурманской области: основа для внедрения управления по результатам.

**С.Семенов**, первый заместитель руководителя департамента экономического развития Мурманской области

**Поддержка реформы государственного управления в Северо-западном федеральном округе** (программа Всемирного банка при содействии Минэкономразвития РФ в рамках Трастового фонда Правительства Финляндии, TF 054829).

***Проект «Совершенствование механизмов нормативно-правового обеспечения деятельности системы органов государственного управления, разработка и внедрение системы показателей оценки и результативности работы органов исполнительной власти на примере Департамента экономического развития Мурманской области»***

В феврале 2005 г. Всемирный банк совместно с Министерством экономического развития и торговли Российской Федерации провел конкурс региональных проектов среди 11 субъектов РФ Северо-западного федерального округа. В рамках конкурса было получено 10 заявок от 9 регионов и 4 заявки были отобраны для оказания поддержки в рамках трастового фонда: заявки Архангельской области, Республики Коми, Псковской области, а также **Мурманской области**.

# Департамент экономического развития Мурманской области

Департамент экономического развития является органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке и реализации на территории области государственной политики в сфере экономического развития, а также нормотворческие, надзорные и контрольные функции в установленной Правительством области сфере.

## Основные задачи :

- ✓ Формирование и реализация единой государственной политики, направленной на комплексное экономическое и социальное развитие области.
- ✓ Мониторинг, анализ и оценка тенденций в социально-экономической сфере.
- ✓ Осуществление в пределах своей компетенции государственного регулирования в сфере экономики.
- ✓ Определение приоритетов, форм и методов государственного воздействия на региональную экономику.
- ✓ Организация разработки и реализации стратегий, концепций, программ, прогнозов социально-экономического развития области на долгосрочную, среднесрочную и краткосрочную перспективы.
- ✓ Разработка принципов, механизмов и форм реализации инвестиционной, научно-технической, инновационной политики области.
- ✓ Формирование и реализация мер, направленных на создание благоприятных условий для развития предпринимательства и конкуренции, стимулирование деловой активности.
- ✓ Координация и методологическое обеспечение организации и размещения закупок продукции для государственных нужд области.
- ✓ Проведение анализа и мониторинга финансово-экономического состояния крупных экономически и социально-значимых предприятий, организаций с целью предупреждения их банкротства.
- ✓ Участие в разработке и реализации государственной политики в сфере мобилизационной подготовки



# СТРУКТУРА ДЕПАРТАМЕНТА ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ МУРМАНСКОЙ ОБЛАСТИ

**РУКОВОДИТЕЛЬ РУЗАНКИН А.Д.**

**Сектор бухгалтерского учета,  
отчетности, кадров - 4**

**Первый заместитель руководителя  
Семенов С.А.**

**Заместитель руководителя – начальник отдела  
госзаказа, инвестиций и программ развития  
Горбунов В.Б.**

**Отдел перспективного  
планирования,  
экономического  
свода и анализа - 10**

**Отдел развития  
предпринимательства  
и инноваций - 5**

**Сектор  
государст-  
венного  
заказа - 3**

**Отдел  
внешнеэконо-  
мических  
и межрегиональ-  
ных связей - 5**

**Отдел прогнози-  
рования и мониторинга  
развития  
отраслей экономики - 5**

**Отдел  
Финансового  
анализа - 5**

**Отдел госзаказа,  
инвестиций  
и программ  
развития - 10**

**Отдел прогнози-  
рования и мониторинга  
социальной  
сферы и  
потребительского  
рынка - 5**

**Сектор по делам  
финансового  
оздоровления  
предприятий - 3**

**Сектор программного  
и информационно  
-технического  
обеспечения - 3**

Общая штатная численность -49  
По состоянию на 1 апреля 2006  
года

Общая штатная численность -55  
По состоянию на 01 июня 2006  
года

# Функциональный анализ

**ЦЕЛИ:**



- инвентаризация;
- стандартизация;
- оптимизация функций, выполняемых департаментом экономического развития и его структурными подразделениями

Создать основу для внедрения управления по результатам



**Требования к функциям государственного органа**

- необходимость
- государственность
- закрепление в законодательстве

# Функциональный анализ

Предписанные функции  
(документальный этап)

Реально выполняемые функции  
(социологический этап)

Положение  
об отделе (секторе)

Интервью с руководителем  
отдела (сектора)

Правовые акты,  
регламентирующие  
деятельность  
департамента

Анкеты сотрудников

**Перечень функций  
(интегрирующий этап)**

# Функциональный анализ

При документальном анализе положений структурных подразделений эксперты выявили ряд типичных недостатков:

- в большинстве положений о структурных подразделениях не сформулированы цели деятельности;
- задачи, которые, по логике, должны конкретизировать цели деятельности отделов, не структурированы по степени значимости;
- формулировки функций агрегированы и не всегда ясен выход функции (например "Участие в организации работы») или не отражают специфики разделения работ;
- иногда выполняются функции не свойственные отделу, либо не относящиеся к реализации властных полномочий, например технические;
- не по всем функциям возможно определить критерии оценки результатов деятельности.

# Функциональный анализ

## Мнение экспертов. Несвойственные функции:

- Разработка и контроль плана действий (мероприятий) Правительства области на соответствующий период.
- Разработка предложений по совершенствованию государственного регулирования в сфере социально-трудовых отношений, социального партнерства, коллективно-договорного регулирования трудовых отношений.
- Разработка предложений и информационные материалы по развитию социального партнерства в рамках работы трехсторонних комиссий

## Мнение экспертов. Функции на аутсорсинг:

- Функции, связанные с развитием транспорта и транспортной инфраструктуры.
- Организация проведения конкурса для участия в Президентской программе подготовки управленческих кадров для предприятий и организаций области.
- Формирование списков вкладчиков, понесших ущерб на финансовом и фондовом рынках, для осуществления компенсационных выплат.



# Функциональный анализ

Мнение экспертов.

Недостающие функции:

- Осуществление внешнеэкономической деятельности.
- Создание условий территориального социально-экономического развития (развитие экономики муниципальных образований области).
- Создание условий для развития потребительского рынка и торговли.
- Содействие ярмарочно-выставочной деятельности.
- Организация межрегионального экономического сотрудничества.

*Анализ только департамента экономического развития не позволяет однозначно и объективно сделать выводы по излишним, дублирующим, недостающим функциям. Необходим функциональный анализ других органов исполнительной власти области, всего экономического блока Правительства области.*

# СТРУКТУРА ДЕПАРТАМЕНТА ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ МУРМАНСКОЙ ОБЛАСТИ



**РУКОВОДИТЕЛЬ ДЕПАРТАМЕНТА**

помощник

**Первый заместитель  
руководителя  
департамента**

**Отдел перспективного  
планирования  
и экономического  
анализа**

**Отдел прогнозирования  
и мониторинга базовых  
отраслей и  
финансового анализа**

**Отдел прогнозирования  
и мониторинга  
социальной сферы и  
потребительского рынка**

**Сектор территориального  
развития**

**Заместитель руководителя  
департамента, начальник отдела  
инвестиций и программ развития**

**Отдел инвестиций  
и программ  
развития**

**Отдел развития  
предпринимательств  
а  
и инноваций**

**Сектор  
госзаказа**

**Предложения  
экспертов по новой  
структуре по  
результатам  
функционального  
анализа**

**Заместитель руководителя  
департамента, начальник отдела  
внешнеэкономической деятельности**

**Отдел внешнеэкономической  
деятельности**

**Сектор межрегионального  
экономического  
сотрудничества**

**Отдел обеспечения  
деятельности Департамента**

**Отдел кадров**

**Сектор бухгалтерского  
учета и отчетности**

# СТРУКТУРА ДЕПАРТАМЕНТА ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ МУРМАНСКОЙ ОБЛАСТИ



**РУКОВОДИТЕЛЬ**

Отдел кадров, бухгалтерского учета, отчетности и делопроизводства -5

**Первый заместитель руководителя**

**Заместитель руководителя – начальник отдела инвестиций и программ развития**

Отдел перспективного планирования, экономического и финансового анализа - 9

Отдел развития предпринимательства, туризма и инноваций - 7

Сектор государственного заказа -3

Отдел внешнеэкономических связей и межрегионального сотрудничества - 6

Отдел прогнозирования развития отраслей экономики и финансового оздоровления предприятий -7

Отдел территориального развития, прогнозирования социальной сферы и потребительского рынка - 8

Отдел инвестиционной политики и программ развития -7

Сектор программно и информационно-технического обеспечения -3

**Проект новой структуры, предлагаемый в департаменте**

# Функциональный анализ

**ЦЕЛИ:**

- инвентаризация;
- стандартизация;
- оптимизация функций, выполняемых департаментом экономического развития и его структурными подразделениями

Создать основу  
для внедрения  
управления  
по результатам

**Требования к функциям государственного органа**

- необходимость
- государственность
- закрепление в законодательстве

# Управление по результатам

## Рекомендации экспертов

- Исходить из потребностей бенефициаров (общество, внутренние и внешние пользователи)
- Адаптировать функционирование государственных органов к этим потребностям
- Распространять подход, общий для всей совокупности государственных органов
- Перейти к позитивной логике:
  - ⇒ определение целей и средств
  - ⇒ реализация
  - ⇒ измерение результатов
  - ⇒ определение целей и средств заново в зависимости от результатов

# Управление по результатам

Рекомендации экспертов. Важность определения целей.

- Отправным пунктом обеспечения результативности является определение целей (стратегических и операционных) на каждом уровне принятия решений
- Операционные цели заключаются в последовательном выделении стратегических целей
- Цели должны быть **ВЕРНЫМИ**:
  - ✓ четкими,
  - ✓ поддающимися измерению,
  - ✓ понятными (они должны быть понятны на всех уровнях принятия решений и контроля),
  - ✓ уместными,

# Управление по результатам

## От цели к показателям

- Нет показателя без цели
- Показатель «вытекает» из цели: он имеет смысл только в том случае, если проводится анализ стратегии и результатов, которые должны быть достигнуты
- Измерение результата является направляющим элементом государственной деятельности и деятельности органов власти

## Определение показателей

- Отбор показателей иллюстрирует переход от логики средств (показатели активности) к логике результатов (показатели результативности деятельности)
- Процесс, рассчитанный на долгосрочную перспективу

# Управление по результатам

Мнение экспертов

**Проблема** состоит в том, что результаты деятельности органов 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.



# Управление по результатам

Специфика деятельности органов власти. Мнение экспертов.

- **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 сложно-структурированных социальных и политических системах;
- **Множественность** участников процесса принятия решений;
- **Проблема приверженности** с учетом сменяемости руководителей;
- **Несовершенство** применяемых кадровых и организационных технологий

## **Намеченные замыслы**

Система стратегических и оперативных целей с учетом приоритетов регионального развития  
Мобилизация усилий и создание соответствующих стимулов

**совокупность показателей измерения эффективности и результативности деятельности и плановых показателей**

Преобразование намеченных целей в совокупность конкретных измерений

### **«владение» и подотчетность**

Определение показателей для ключевых служащих и обеспечение взаимосвязи между административными процессами и «реальным» владением ими ключевыми служащими

### **Анализ деятельности**

Внедрение системы оценки деятельности, которая позволяла бы постоянно корректировать деятельность в соответствии с имеющимися ожиданиями и реальными изменениями в объекте управления

Подкрепление мотивации служащих на достижение поставленных целей и выполнение плановых показателей

# стратегия

## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ И ОПЕРАТИВНЫЙ ПЛАНЫ

- ✓ Система показателей
- ✓ Отношение с потребителями государственных услуг
- ✓ Управленческие процессы
- ✓ Обучение и инновации

## ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

- ✓ Принципы организации и функционирования
- ✓ Система управления
- ✓ Должностная структура
- ✓ Управленческие процессы
- ✓ Организационные процедуры

## ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

- ✓ Ценности и ориентации
- ✓ Модели организационного поведения
- ✓ Система управления персоналом
- ✓ Система стимулирования и мотивации

ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОГО ОРГАНА

# Управление по результатам

Мнение экспертов. Внедрение управления по результатам и системы оценки эффективности выполняет ряд функций в контексте организационного развития:

- Оценка эффективности повышает прозрачность и может играть важную роль в процессах отчетности. Орган власти определяет, какие услуги он предоставляет и — путем анализа затрат на достижение результатов — какие средства для этого необходимы.
- Применение системы оценки эффективности повышает прозрачность. Прозрачность сама по себе является весьма ценным качеством. Прозрачность позволяет выявить сильные и слабые стороны его деятельности.
- Используя систему оценки эффективности для «самообучения», управления компетенциями орган власти делает еще один шаг в сторону организационного развития.
- Система оценка эффективности деятельности связана с системой оценки персонала и управлением человеческими ресурсами в органах власти, позволяет более четко выделить связь между результатами деятельности служащего и системой оплаты.
- Поощрение или штрафные санкции. Аттестация может сопровождаться поощрением за хорошее качество работы или — в случае недостаточной эффективности — применением штрафных санкций.

# Управление по результатам

В практике выделяют несколько групп показателей:

- **Показатели ресурсов**, которыми располагает орган власти на начало отчетного периода: денежные и материальные ресурсы, количество персонала, характеристики оборудования или материальной обеспеченности. Так или иначе все ресурсы сводятся к денежной оценке, что отражается в проекте бюджета или смете программы. (Данный показатель не является в прямом смысле показателем результата, хотя традиционно обозначается как показатель результативности.)
- **Показатели процессов и показатели непосредственного результата** - показатели, характеризующие выполнение должностных обязанностей, административного и должностного регламентов.
- **Показатели конечного эффекта** - показатели, характеризующие основные направления деятельности органа исполнительной власти в целом.

При определении эффекта распространена практика использования **степени удовлетворенности потребителя** оказанной услугой или деятельностью органа (подразделения, программы).

# Управление по результатам

## Показатели результатов

В отчетах о деятельности органов власти и структурных подразделений уже содержится перечень определенных результатов. Содержание результатов административной деятельности определяется как вопросами компетенции, так и характером тех функций, которые ими выполняются. В таком случае показателем непосредственного результата для него выступит количество услуг в широком смысле, управленческие решения в виде правовых актов, программ. Показателем непосредственного результата может выступить число стандартизированных услуг, отклонение от заданных стандартов, число получателей стандартизированных услуг.

## 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. Фактически эти показатели нельзя полностью отнести к показателям результата, хотя они и неразрывно связаны, качество административных процессов лишь в некоторой степени определяют достижение результата. В качестве показателей непосредственных процессов могут быть выделены, например, доля подготовленных документов, выполненных в срок и без нарушений, доля операций, проведенных в соответствии с регламентом.

# Управление по результатам

Мнение экспертов. Показатели должны соответствовать следующим требованиям:

- **Соотнесенность** – показатели должны непосредственно относиться к сформулированным целям и задачам деятельности органа власти и ключевого служащего.
- **Четкость и однозначность, простота в понимании и использовании**  
Показатели должны быть описаны языком, понятным пользователю, даже те, формальное определение которых требует использования технических терминов. Из определения показателя должно быть понятно, свидетельствуют ли увеличение его значения об улучшении или, напротив, об ухудшении положения с предоставлением данной услуги.
- **Сравнимость** – в идеальном случае показатели должны обеспечивать сопоставимость во времени и позволять проводить сравнение между организациями.
- **Проверяемость** – показатели должны быть сформулированы таким образом, чтобы их значения (собранные и расчетные данные) могли быть проверены. Показатели должны быть как агрегируемыми, так и дезагрегируемыми с тем, чтобы можно было проверить правильность расчетов; по возможности, к ним должно прилагаться описание использованных при расчетах статистических методов и построения выборки.
- **Статистическая надежность** – показатели должны основываться на надежных системах сбора данных, и у тех, кто ими пользуется в управленческих целях, должна быть возможность проверки точности данных и надежности используемых расчетных методов. Показатели должны быть статистически надежными, т.е. базироваться на достаточно большой выборке.

# Управление по результатам

Мнение экспертов. Показатели должны соответствовать следующим требованиям:

- **Экономическая целесообразность** – важно соблюдать разумное соотношение между затратами на сбор данных и полезностью этих данных.
- **Контролируемость** – управляющие предоставлением услуг должны иметь возможность контролировать показатели затрат и непосредственных результатов (они должны быть либо полностью, либо, как минимум, в существенной степени подконтрольными).
- **Чувствительность** – показатели должны быстро реагировать на изменения. Показатель, диапазон изменения которого слишком мал, может иметь лишь очень ограниченное применение.
- **Отсутствие внутренних «антистимулов»** – при разработке показателей необходимо принимать во внимание, какого рода поведение они будут поощрять. Необходимо избегать таких показателей, которые могут привести к формированию контрпродуктивного поведения.
- **Гибкость в отношении инноваций** – система раз определенных показателей не должна препятствовать инновационной деятельности или внедрению альтернативных методов, систем или процессов в целях повышения качества и количества услуг.
- **Быстрота обновления** – показатель должен быть основан на данных, которые можно получить за время, достаточно разумное с учетом принимаемых на основе данного показателя



ЗАДАЧИ	ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТА
Организация разработки и реализации стратегий, концепций, программ, прогнозов социально-экономического развития на долгосрочную, среднесрочную и краткосрочную перспективы.	Степень достижения целей стратегий и программ социально-экономического развития ( в соответствии с методикой, утверждаемой Правительством области) Степень соответствия показателей прогноза достигнутым результатам социально-экономического развития
Проведение анализа и мониторинга финансово-экономического состояния крупных экономически и социально-значимых предприятий.	Снижение числа банкротств крупных и социально значимых предприятий и организаций области
Формирование и реализация мер, направленных на создание благоприятных условий для развития предпринимательства.	Повышение доли предприятий малого и среднего бизнеса в ВРП
Разработка принципов, механизмов и форм реализации государственной научно-технической, инновационной и инвестиционной политики Мурманской области.	Увеличение привлеченных прямых инвестиций. Увеличение числа инновационных предприятий.
Координация и методологическое обеспечение организации и размещения закупок продукции для государственных нужд.	Соответствие объема государственных закупок государственным нуждам

# Административные процессы Департамента

## Основные процессы и показатели. Предложения экспертов.

- **Разработка и составление стратегий, концепций и программ социально-экономического развития Мурманской области**  
**Показатель:** *Доля утвержденных стратегий, концепций и программ социально-экономического развития и степень их реализации*
- **Формирование прогноза социально-экономического развития области**  
**Показатель:** *Подготовка прогноза в установленные сроки в соответствии с Постановлением и его утверждение*
- **Анализ и мониторинг социально-экономических процессов в области**  
**Показатель:** *своевременное представление и принятие доклада о социально-экономического развития области*
- **Формирование государственной политики по приоритетным направлениям социально-экономического развития области**
- ◆ **Подпроцесс: привлечение инвестиций**  
**Показатель:** *своевременное утверждение адресной инвестиционной программы для разработки областного бюджета.*
- ◆ **Подпроцесс: развитие инноваций**  
**Показатель:** *доля утвержденных программ и принятых нормативных актов, в общем числе инициированных Департаментом документов по вопросам научно-технической и инновационной деятельности*

# Административные процессы департамента

## Основные процессы и показатели. Предложения экспертов.

### ◆ Подпроцесс: финансовое оздоровление

**Показатель:** перечень крупных экономически и социально значимых для области предприятий, сметы для реализации реорганизационных процедур и мероприятий в отношении государственных предприятий области и организаций, в уставном капитале которых имеется доля области.

### ◆ Подпроцесс: развитие предпринимательства

**Показатель:** Доля утвержденных программ и принятых нормативных актов в общем числе инициированных Департаментом по вопросам развития предпринимательства, доля успешно реализованных программ в их общем ЧИСЛЕ

Подпроцесс: развитие отраслевой экономики

**Показатель:** доля принятых целевых программы и принятых нормативных актов, в общем числе инициированных Департаментом в сфере развития отраслевой экономики.

### ■ Обеспечение государственных закупок для государственных нужд

**Показатель:** доля заключенных контрактов на закупки продукции для государственных нужд области от общего числа планируемых, доля конкурсов, признанных состоявшимися, доля конкурсов проведенных с использованием системы электронных торгов.

# Типология функций и система показателей

Основные процессы и показатели. Предложения экспертов.

Предлагаемые формулировки функций отделов	Показатели непосредственного результата
Разрабатывает предложения и экономические обоснования по стратегиям, программам и планам социально-экономического развития области.	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Количество внесенных предложений, количество предложений, одобренных руководством.</li></ul>
Готовит материалы по разделу «Финансовые результаты социально-экономического развития области» для включения в ежемесячные, квартальные и годовые доклады, аналитические записки по проблемным вопросам состояния финансов области для представления Губернатору и Правительству области, в МЭРТ РФ.	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Своевременность предоставления материалов.</li><li>▪ Достоверность и полнота предоставленной информации определяется показателями непосредственного результата с определенным требованием к качеству:<ul style="list-style-type: none"><li>• доля информационных материалов, отчетов и аналитических записок, принятых без правок с первого раза;</li><li>• доля материалов, возвращенных для внесения поправок;</li><li>• количество запросов с целью уточнения информации,</li></ul></li></ul>
Осуществляет разработку показателей государственного прогноза социально-экономического развития области на краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный периоды.	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Достоверность, качество, полнота и своевременность предоставления материала,</li><li>▪ Доля материалов, одобренных руководством без правки и возврата на доработку</li></ul>

# Концепция программы административной реформы в Мурманской области в 2006-2008 годах

**Управление по результатам. Цель реализации этого направления:**

**внедрение методов и процедур управления, ориентированного на результат, и проектного управления в исполнительных органах государственной власти Мурманской области и подведомственных им организациях.**

**В настоящее время в исполнительных органах государственной власти области система управления, ориентированного на результат не сформирована :**

- отсутствуют методики расчета показателей результативности по направлениям деятельности исполнительных органов государственной власти Мурманской области, увязанные в том числе и с целевыми показателями социально-экономического развития региона,
- не созданы система сбора и обработки информации, необходимой для формирования достаточного набора целевых значений показателей результативности, и система мониторинга их достижения,
- у госслужащих Мурманской области нет необходимых знаний и навыков такой работы, а также достаточной мотивации к ее проведению.

# Концепция программы административной реформы в Мурманской области в 2006-2008 годах

## Проблемы

При подготовке отчетов об основных направлениях и результатах деятельности исполнительных органов государственной власти Мурманской области как субъектов бюджетного планирования вместо **целевых показателей** (*характеризующих результаты, которые должны быть достигнуты при реализации заявленных планов и программ регионального развития*) применяются, как правило, **показатели осуществления функций**, закрепленных за тем или иным органом власти. Показатели же развития области, принятые в долгосрочных и среднесрочных программах социального и экономического развития, характеризуют цели развития региона, а не результаты, которых должны достичь исполнительные органы государственной власти. **Основные показатели развития региона (ВРП, доходы на душу населения, ожидаемая продолжительность жизни и пр.) не позволяют выявить и измерить вклад региональной государственной политики, проводимой исполнительной властью Мурманской области.**

# Концепция программы административной реформы в Мурманской области в 2006-2008 годах

## Задачи административной реформы

Одна из основных задач - преодоление разрыва между целями развития региона и целями работы исполнительных органов государственной власти путем детализации наиболее важных целей регионального развития до уровня задач и целевых показателей исполнительных органов государственной власти Мурманской области.

Внедрение механизмов управления, ориентированного на результат, позволит:

- достигать планируемых общественно значимых результатов на уровне каждого исполнительного органа государственной власти области и подведомственных организаций;
- более эффективно осуществлять контроль за исполнением решений федеральных органов исполнительной власти и исполнительных органов государственной власти области;
- повысить эффективность использования ресурсов исполнительных органов государственной власти Мурманской области.

# Концепция программы административной реформы в Мурманской области в 2006-2008 годах

В ходе реализации Программы планируется обеспечить:

- создание и внедрение комплексной системы ведомственного и межведомственного планирования и проектного управления по целям и результатам деятельности, конкурентного распределения ресурсов между ведомствами и контроля за достижением результатов их деятельности;
- разработку ключевых измеримых показателей эффективности и результативности деятельности исполнительных органов государственной власти Мурманской области по основным направлениям их деятельности в соответствии со стратегическими целями Правительства области;
- внедрение технологий и процедур целеполагания, обеспечивающих привязку целей к конкретным исполнителям, выработку показателей, позволяющих адекватно оценить степень достижения поставленных целей и действия исполнителей, предпринимаемые для достижения этих целей;
- разработку и внедрение управленческого учета, позволяющего распределять ресурсы по поставленным задачам, а также обеспечивать контроль за достижением результатов и определять персональную ответственность руководителей и должностных лиц за решение указанных задач;
- разработку и внедрение системы внутреннего аудита, позволяющей оценивать эффективность деятельности структурных подразделений и должностных лиц, ответственных за решение поставленных задач, а также проводить оценку эффективности бюджетных расходов;
- разработку и внедрение системы регулярной оценки рисков, препятствующих достижению намеченных целей;
- внедрение механизмов результативного управления организациями, подведомственными исполнительным органам государственной власти Мурманской области.



# Концепция программы административной реформы в Мурманской области в 2006-2008 годах

В качестве показателей достижения в области непосредственного эффекта (результата) выполнения задач по направлению «Внедрение механизмов управления, ориентированного на результат», предполагается использовать для мониторинга следующие количественные индикаторы влияния результативного и проектного управления на распределение ресурсов, оптимизацию структуры и численности государственного аппарата и подведомственных организаций:

- доля исполнительных органов государственной власти области, имеющих четкие планы деятельности, включающие цели и результаты, в том числе увязанные с целевыми показателями социально-экономического развития региона;
- доля показателей результативности исполнительных органов государственной власти Мурманской области, по которым достигнуты запланированные целевые значения;
- доля исполнительных органов государственной власти Мурманской области, внедривших принципы оплаты труда, учитывающие результаты деятельности,
- динамика изменения структуры денежного содержания госслужащих Мурманской области (оклад, надбавки базовые и стимулирующие, премии по результатам работы);
- доля подведомственных организаций, имеющих четкие планы работы, включающие показатели результативности;
- доля подведомственных организаций, в отношении которых проводится мониторинг результатов;

# Концепция программы административной реформы в Мурманской области в 2006-2008 годах

## Концепцией предусмотрено:

- В ходе создания механизмов ведомственного и межведомственного планирования необходимо решить задачи по их методическому обеспечению и пилотному внедрению, а также обеспечить экспертное сопровождение внедрения указанных механизмов в соответствии с типовой нормативно-правовой и методической базой, разработанной для субъектов РФ, с учетом результатов ее последующей экспериментальной апробации.
- В 2006 году будет завершен пилотный проект по планированию работы и выработке критериев (показателей) результативности и эффективности работы **департамента экономического развития Мурманской области** и его структурных подразделений, по результатам анализа которого будут разработаны предложения по совершенствованию процесса формирования целей и задач, а также адаптации и распространения опыта на другие исполнительные органы государственной власти Мурманской области.
- Разработка системы управления, ориентированного на результат, должна осуществляться одновременно с внедрением новых комплексных механизмов целеполагания и бюджетирования, ориентированных на результат, а также быть тесно скоординирована с другими мероприятиями Программ административной реформы, реформирования региональных финансов в Мурманской области в 2006-2007 годах и региональными аспектами федеральной целевой программы "Электронная Россия»

# Итоги 2005 года

Объём промышленного производства - **100,2** млрд. руб.

Сальдированный финансовый результат – **18,8** млрд. руб.

Инвестиции в основной капитал – **18,76** млрд.руб.

Объём экспорта товаров – **1569,8** млн. долларов США

Реальная заработная плата – **108,1** %

Доходы (реальные)– **106,8**%

Уровень безработицы – **3,9** %

Уровень бедности –**20,6** %

▪ Индекс потребительских цен -**111** %

## Оценка ГУ Банка России по Мурманской области

Социально-экономическое положение области по сравнению с 2004 годом характеризовалось наращиванием физических объёмов производства, позитивной динамикой грузооборота, повышением объёмов инвестиций в основной капитал, увеличением сальдированной прибыли сектора нефинансовых корпораций региона, повышением реально располагаемых среднедушевых денежных доходов, улучшением показателей занятости.

# В Мурманской области утверждены и реализуются:

- Стратегия экономического развития до 2015 года.
- Программа социально-экономического развития на 2004-2008 годы (зарегистрирована в Минэкономразвития).
- Более 50 региональных целевых программ

Суммарный объем финансирования 255 проектов Программы в 2004 - 2008 годы (в среднегодовых ценах 2004 года) составляет 87.87 млрд. рублей, в том числе:

- собственные средства участников Программы – 64,14 млрд. рублей (73%);
- средства федерального бюджета – 6,15 млрд. рублей (7 %);
- средства регионального бюджета – 4.26 млрд. руб. (4.85%);
- средства муниципальных бюджетов – 3,03 млрд. рублей (3.45%);

## Ожидаемые результаты реализации Программы:

- Создание 20 тысяч новых рабочих мест, сохранение 16.9 тысяч рабочих мест;
- Сокращение уровня регистрируемой безработицы с 4.4 до 3.2 –2.8 процентов;
- Снижение уровня бедности до 12-14 процентов;
- Строительство и реконструкция в области 342 тысяч квадратных метров жилья;
- Рост денежных доходов населения на 20-22 процента.

**Основные цели и задачи  
социально-экономической  
политики Правительства области  
на 2006 год**

**Сокращение масштабов  
бедности и развитие  
социальной помощи**

**Улучшение демографической  
ситуации и укрепление семьи**

**Реформирование здраво-  
охранения и улучшение  
здоровья населения**

**Национал  
ьные  
проекты**

**Модернизация образования  
и развитие культуры**

**Реализация реформы  
местного самоуправления**

**Реформа и повышение  
качества государственного  
управления**

**Основные цели и задачи  
социально-экономической  
политики Правительства области  
на 2006 год**

**Развитие Мурманского  
транспортного узла**

**Укрепление инфраструктуры  
поддержки  
предпринимательства  
и инновационной сферы**

**Развитие ипотеки,  
возрождение строительной  
индустрии,  
строительство жилья**

**Национал  
ьные  
проекты**

**Сохранение и развитие  
сельскохозяйственного  
производства, береговой  
рыбопереработки**

**Реформирование и  
модернизация жилищно-  
коммунальной сферы**

**Увеличение инвестиций.  
Развитие  
частно-государственного  
партнёрства**



**Спасибо за внимание**