



Новые подходы к государственному управлению на основе управления целями и задачами

Контактное лицо:
Верес Татьяна Михайловна
Тел.: 8 (924) 185 96 59, 8 (4242) 670273
e-mail: t.veres@sakhalin.gov.ru



Общая информация

- **Область специализации и применения практики**

- Применима в органах государственной власти и подведомственных им учреждениях для повышения эффективности, системности и комплексности развития системы государственного управления в целом и каждого работника в частности

- **Организация-заявитель практики**

- Министерство государственного управления Сахалинской области

- **Организация-носитель практики**

- Правительство Сахалинской области, органы исполнительной власти Сахалинской области и подведомственные им учреждения



Цели и задачи проекта

Цель проекта повышение эффективности государственного управления на основе оптимизации организационных структур, управленческих и кадровых процессов, достижения их соответствия целям и задачам деятельности органов государственной власти

Задачи проекта:

- повышение качества организации управленческих и кадровых процессов, оптимизации структуры, предельной штатной численности
- выявление избыточных, дублирующих, неисполняемых полномочий, функций и непредоставляемых государственных услуг
- исключение дублирования полномочий, приведение их в соответствие с требованиями законодательства
- изменениям численности работников, с учетом объема и сложности выполняемой деятельности
- рациональное использование кадрового потенциала работников
- повышать качество выполнения должностных обязанностей с помощью систематической оценки личной эффективности работников
- оптимизации трудозатратных процессов, в том числе с помощью автоматизации и цифровизации



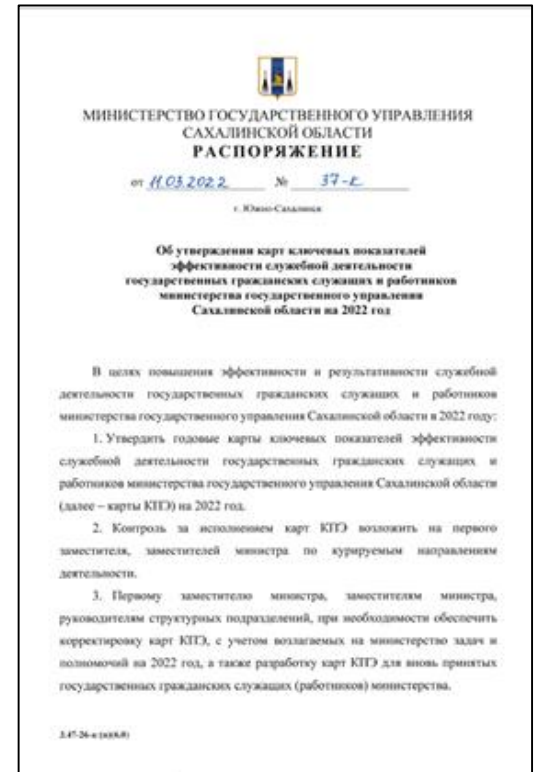
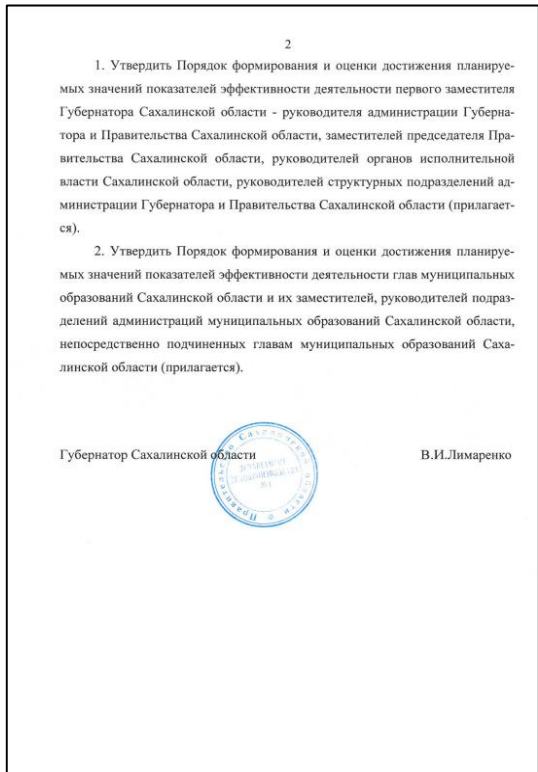
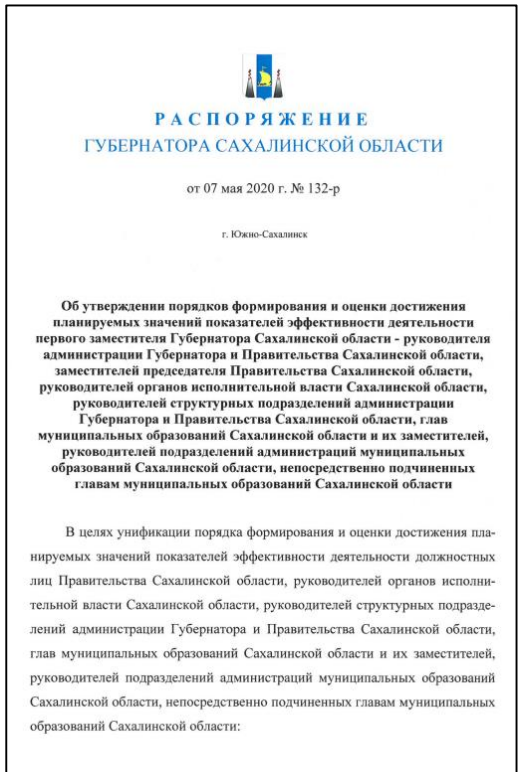
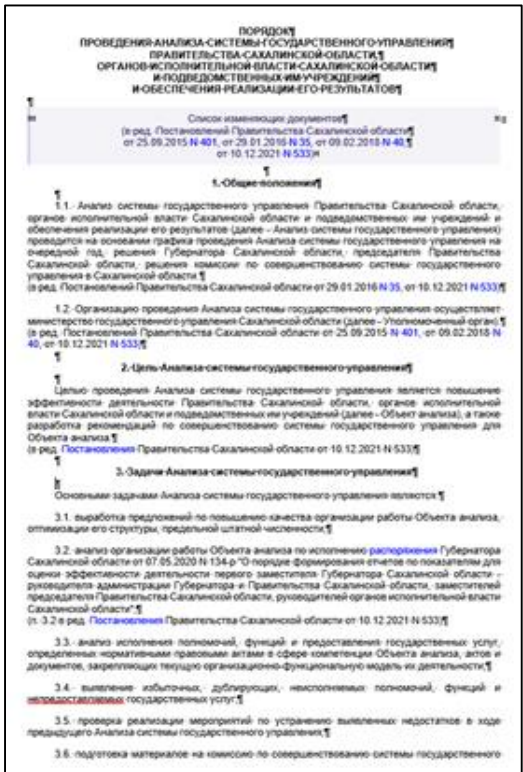
Нормативные документы, необходимые для применения практики

- Нормативный правовой акт регламентирующий порядок проведения анализа системы государственного управления органов исполнительной власти и подведомственных им учреждений



- Правовой акт высшего должностного лица субъекта Российской Федерации о порядке утверждении порядков формирования и оценки достижения планируемых значений показателей эффективности деятельности

- Локальный правовой акт руководителя органа исполнительной власти об утверждении ключевых показателей эффективности на работников





Ресурсы, необходимые для применения практики

- **Оргструктура и персонал, необходимый для применения практики**

- Структурное подразделение, осуществляющее анализ системы государственного управления органов исполнительной власти (5 человек)
- Сотрудник, обеспечивающий контроль за установлением, декомпозицией и исполнением ключевых показателей эффективности работниками органов исполнительной власти (1 человек)
- Ответственные сотрудники в органе исполнительной власти (37 человек)
- Сотрудники должны обладать навыками подготовки презентационных материалов, уметь анализировать и преподносить информацию, предлагать эффективные организационно-штатные изменения, полагаясь на полученные сведения и документы в ходе анализа
- Мотивация – на повышение эффективности деятельности органов исполнительной власти и сотрудников, оптимизацию численности с учетом рационального распределения функций между сотрудниками

- **Финансовые ресурсы, необходимые для применения практики**

- Затраты на расходные материалы (картридж, бумага формата А3)

- **Внешние подрядчики, необходимые для применения практики**

- Для разработки информационных систем по ведению электронного реестра полномочий и учета достижения ключевых показателей эффективности



Условия и ограничения применения практики

Условия:

- Информация формируется в виде отчета об анализе системы государственного с презентацией в формате «.pptx» с разработанными предложениями по организационной структуре органа исполнительной власти, распределению полномочий и оптимизации численности;
- Карты ключевых показателей эффективности работников установлены в соответствии с унифицированной формой и их содержание отражает объективную систему целей органа исполнительной власти в целом и профессиональной служебной деятельности отдельного сотрудника;
- Информация должна быть актуальна на момент проведения мероприятий;
- Организационно-штатные мероприятия, предлагаемые по результатам анализа, должны быть произведены в соответствии с отчетом и при контроле должностного лица, проводившего анализ системы государственного управления.

Ограничения:

- Участие лиц, не имеющих отношение к исполнению полномочий органов исполнительной власти.
- Ограничение по времени, исходя из сроков проведения анализа и сроков для установления и выполнения ключевых показателей эффективности



Исходная ситуация до внедрения проекта

- Отсутствие системного подхода при анализе системы государственного управления
- Формальный подход к вопросу обоснованности изменения штатной численности
- Наличие дублирующих полномочий в области смежных компетенций между органами исполнительной власти
- Осуществление полномочий органа исполнительной власти подведомственным учреждением без документального отражения
- Отсутствие мотивации и вовлеченности работников к достижению ключевых показателей эффективности
- Нерациональное использование кадрового потенциала работников



Этапы реализации проекта

1 ЭТАП

Анализ системы государственного управления в органах исполнительной власти и подведомственных им учреждениях

2 ЭТАП

Реализация результатов анализа системы государственного управления в органах исполнительной власти и подведомственных им учреждениях (в том числе: изменение организационных структур, штатных расписаний, численности структурных подразделений и их функциональной нагрузки; устранение избыточных, дублирующих, неисполняемых полномочий, функций и предоставляемых услуг; совершенствование системы управления; оптимизация процессов)

3 ЭТАП

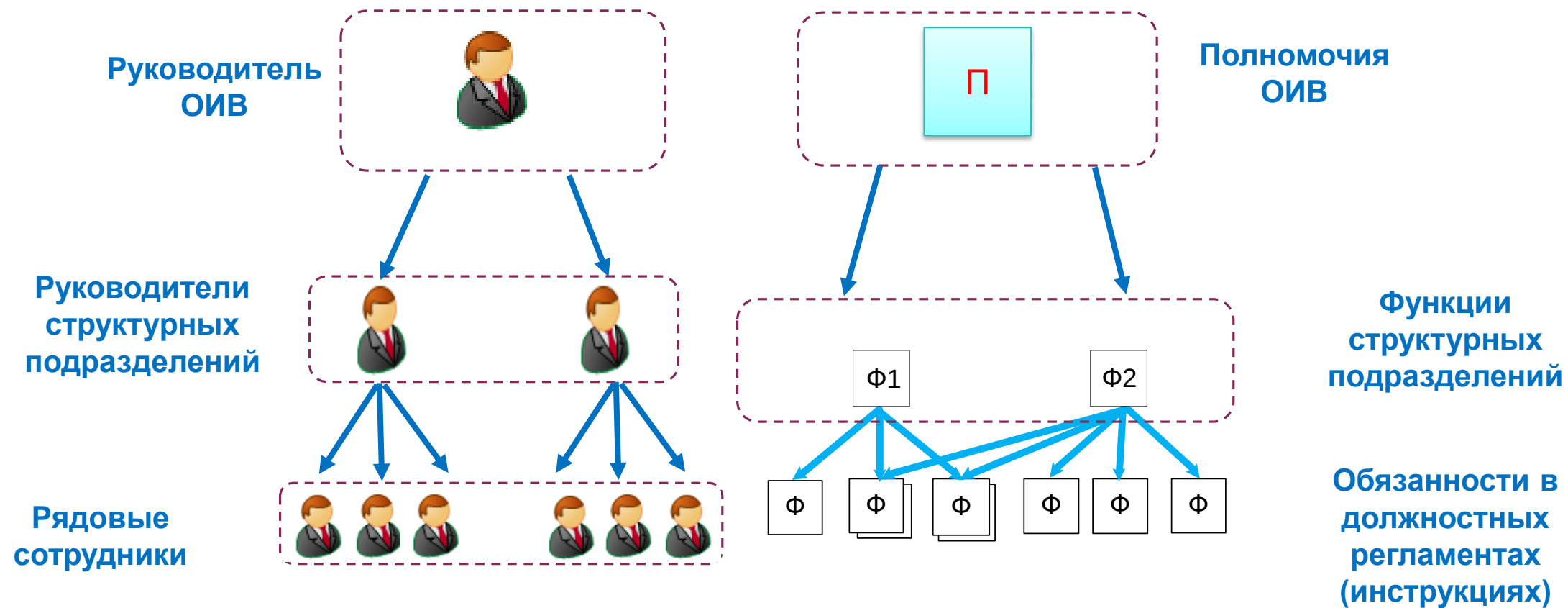
Формирование системы целей профессиональной служебной деятельности и установление ключевыми показателями эффективности каждого работника

Исходные количественные данные



САХАЛИНСКАЯ ОБЛАСТЬ

Распределение полномочий и функций органов исполнительной власти



Анализ системы государственного управления в органах исполнительной власти и подведомственных им учреждениях



ЦЕЛЬ

- Повышение эффективности деятельности Правительства Сахалинской области, органов исполнительной власти Сахалинской области и подведомственных им учреждений (далее - Объект анализа), а также разработка рекомендаций по совершенствованию системы государственного управления для Объекта анализа

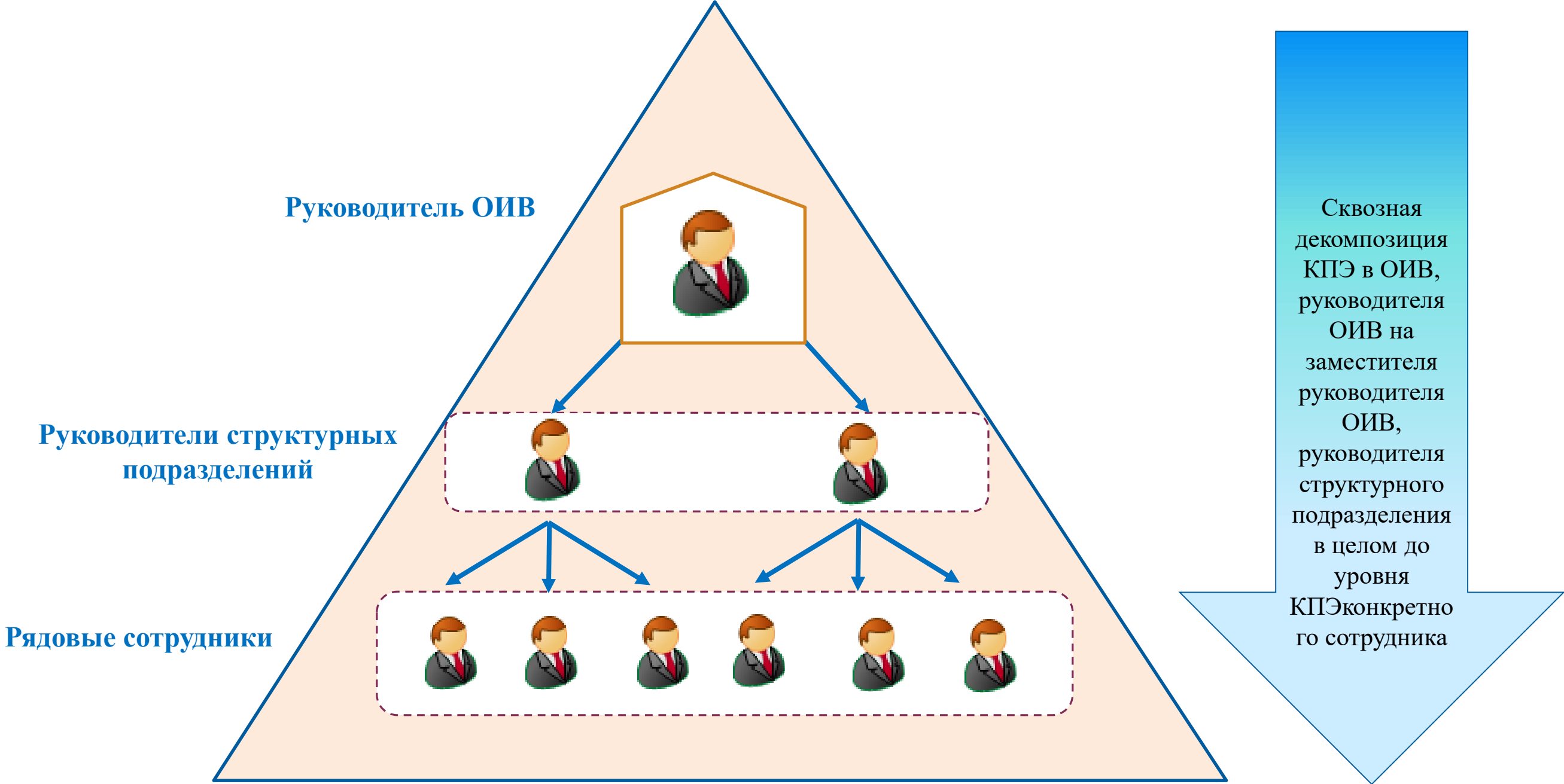
ПРОЦЕСС

- Проверка: соответствия положения об Объекте анализа (устава Объекта анализа) действующему законодательству; соответствия функций структурных подразделений Объекта анализа, зафиксированных в положениях о них, функциям, закрепленным за Объектом анализа; соответствия функциональных обязанностей специалистов структурных подразделений Объекта анализа, зафиксированных в их должностных регламентах (инструкциях), положениям о структурных подразделениях и функциям, закрепленным за соответствующим структурным подразделением; соответствия действующего ШР Объекта анализа утвержденной структуре Объекта анализа и установленной предельной численности; соответствия полномочиям Объекта анализа мероприятий, целей и задач гос. программ, исполнителем которых он является; исполнения Объектом анализа требований Федерального закона от 09.02.2009 № 8-ФЗ "Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления"
- Выявление: функций/полномочиях, предусмотренных законодательством, но не отнесенных положением (уставом) к полномочиям Объекта анализа; дублирующих функций и полномочий специалистов, структурных подразделений, других Объектов анализа, а также подведомственных им учреждений; выполняемых Объектом анализа и его структурными подразделениями функций, не закрепленных за ними в положениях (уставе и положениях)

РЕЗУЛЬТАТ

- Предложения: по изменению организационной структуры, штатной численности Объекта анализа, функциональной нагрузки структурных подразделений; по дополнению положения об Объекте анализа (устава Объекта анализа), положений структурных подразделений Объекта анализа, уставов подведомственных учреждений; по устранению избыточных, дублирующих, неисполняемых полномочий, функций и непредоставляемых услуг; по передаче исполнения отдельных функций и предоставления отдельных услуг на аутсорсинг; по оптимизации Процессов Объекта анализа
- Рекомендации по совершенствованию системы управления

Декомпозиция ключевых показателей эффективности
в органах исполнительной власти Сахалинской области



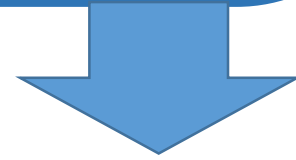


Декомпозиция КПЭ в органах исполнительной власти Сахалинской области

Ключевые показатели эффективности министра социальной защиты Сахалинской области

15 показателей

п/п	Наименование показателя	Единицы измерения	Уровни выполнения КПЭ			Вес КПЭ	Статус
			Нижний	Целевой	Верхний		
Годовые показатели							
1	Уровень доверия к власти	%		71		10%	
1.1	Улучшение в сфере социальных услуг	Балл	96	97		20%	
2	Снижение уровня бедности	%		4		20%	
3	Численность населения субъекта Российской Федерации	Тыс.чел		1		20%	
4	Количество семей, улучшивших жилищные условия	Тыс.семей		14		10%	
5	Темп роста (индекс) реального среднедушевого денежного дохода населения	%		102,6		10%	
6	Увеличение доли граждан, занимающихся волонтерской деятельностью	Тыс.чел		35		10%	
Итого						100%	
Квартальные показатели							
1	Выведение из-за черты бедности жителей Сахалинской области путем предоставления государственной социальной помощи на основании социального контракта	Чел.		518		20%	
2	Увеличение ожидаемой продолжительности здоровой жизни (деятельность служб "мобильных бригад", реализация мероприятий проекта "Забота 65+")	Чел.		83166		20%	
3	Единая карта сахалинца	%		100		20%	
4	Выполнение мероприятий по цифровой трансформации	%		100		15%	
5	Реализация проектов "Эффективный регион"	%		100		10%	
6	Кассовое исполнение мероприятий АИП	%		100		15%	
Итого						100%	
Понижающие показатели							
П1	Исполнение национальных проектов	%		100		-20%	
П2	Освоение федеральных средств	%		100		-50%	
П3	Доля оказываемых услуг в цифровом виде (менее 10%)	%		10		-5%	





Декомпозиция КПЭ в органах исполнительной власти Сахалинской области



Ключевые показатели эффективности первого заместителя министра социальной защиты Сахалинской области

8 показателей, из них 5 показателей от министра

п/п	Наименование показателя	Единицы измерения	Уровни выполнения КПЭ			Вес КПЭ	Статус (достижение либо риск)
			Нижний	Целевой	Верхний		
Годовые показатели							
1	Обеспечение контроля выполнения поручений и указаний Президента РФ, Правительства РФ, Губернатора и Правительства Сахалинской области	%		100		20%	
2	Темп роста (индекс) реального среднедушевого денежного дохода населения	%		102,6		10%	
3	Выполнение мероприятий по цифровой трансформации, в том числе:	%		100		20%	
3.1	Перевод государственных услуг в электронный вид			100			
3.2	Перевод государственных услуг в проактив		70	100			
3.3	Выполнение плана мероприятий по картированию процессов			100			
4	Кассовое исполнение АИП	%		100		10%	
5	«Единая карта Сахалинца»	%		100		10%	
6	Освоение федеральных средств	%		100		10%	
7	Проект «Социальное казначейство»	%		100		10%	
8	Перевод финансового документооборота в электронный вид	%		100		10%	
Итого						100%	





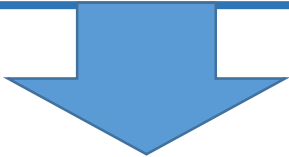
Декомпозиция КПЭ в органах исполнительной власти Сахалинской области



**Ключевые показатели эффективности
заместителя министра, директора департамента инновационного развития системы социальной защиты
министерства социальной защиты Сахалинской области**

6 показателей, из них 4 показателя от министра

п/п	Наименование показателя	Единицы измерения	Уровни выполнения КПЭ			Вес КПЭ	Статус (достижение либо риск)
			Нижний	Целевой	Верхний		
Годовые показатели							
1	Обеспечение контроля выполнения поручений и указаний Президента РФ, Правительства РФ, Губернатора и Правительства Сахалинской области	%		100		20%	
2	Снижение уровня бедности	%		4		20%	
3	Обеспечение устойчивого роста численности населения субъекта РФ	тыс. чел		0,15		20%	
4	Количество семей, улучшивших жилищные условия	тыс. семей		0,3		10%	
5	Выведение из-за черты бедности жителей Сахалинской области путем предоставления государственной социальной помощи на основании социального контракта	человек		518		20%	
6	Выполнение плана мероприятий по картированию процессов	%		100		10%	
Итого						100%	



Декомпозиция КПЭ в органах исполнительной власти Сахалинской области



Ключевые показатели эффективности подразделений, курируемых первым заместителем министра социальной защиты Сахалинской области

8 показателей, из них 5 показателей от министра

п/п	Наименование показателя	Единицы измерения	Уровня выполнения КПЭ			Вес КПЭ	Статус (достижение либо риск)
			Нижний	Целевой	Верхний		
Годовые показатели							
1	Обеспечение контроля выполнения поручений и указаний Президента РФ, Правительства РФ, Губернатора и Правительства Сахалинской области	%		100		20%	
2	Темп роста (индекс) реального среднедушевого денежного дохода населения	%		102,6		10%	
3	Выполнение мероприятий по цифровой трансформации, в том числе:	%		100		20%	
3.1	Перевод государственных услуг в электронный вид			100			
3.2	Перевод государственных услуг в проактив		70	100			
3.3	Выполнение плана мероприятий по картированию процессов			100			
4	Кассовое исполнение АИП	%		100		10%	
5	«Единая карта Сахалинца»	%		100		10%	
6	Освоение федеральных средств	%		100		10%	
7	Проект «Социальное казначейство»	%		100		10%	
8	Перевод финансового документооборота в электронный вид	%		100		10%	
Итого						100%	

Отдел планирования, экономического анализа и финансового обеспечения 30 показателей:

у начальника отдела – 3 показателя;
у сотрудников отдела – 27 показателей

Отдел государственного регионального контроля, ведомственного, финансового аудита 19 показателей

у начальника отдела – 3 показателя;
у сотрудников отдела – 9 показателей

Декомпозиция КПЭ в органах исполнительной власти Сахалинской области



Ключевые показатели эффективности подразделений, курируемых заместителем министра социальной защиты Сахалинской области



8 показателей, из них 8 показателей от министра

№п/п	Наименование показателя	Единицы измерения	Уровни выполнения КПЭ			Вес КПЭ	Статус (достижение либо риск)
			Нижний	Целевой	Верхний		
Годовые показатели							
1	Улучшение в сфере социальных услуг	балл	96	97		10%	
2	Реализация проектов «Эффективный регион» в подведомственных учреждениях	%		100		20%	
3	Деятельность служб «мобильная бригада»	тыс.чел		10		10%	
4	Реализация мероприятий проекта «Забота 65+»	тыс.чел		73		10%	
5	Обеспечение устойчивого роста численности населения субъекта РФ	тыс.чел		0,15		20%	
6	Увеличение доли граждан, занимающихся волонтерской деятельностью	тыс.чел		35		10%	
7	Кассовой исполнение АИП	%		100		10%	
8	Исполнение национальных проектов	%		100		10%	
Итого						100%	



Департамент инновационного развития системы социальной обслуживания - 63 показателя:
у директора 3 показателя, из них 2 показателя от министра



Отдел учреждений социального обслуживания
45 показателей:

у начальника отдела – 5 показателей,
из них 5 от министра;
у сотрудников отдела – 40 показателей,
из них 5 от министра

Отдел осуществления закупок
11 показателей:

у начальника отдела – 6 показателей;
у сотрудников отдела – 5 показателей

Отдел проектной подготовки и организации капитального ремонта
7 показателей:

у начальника отдела – 1 показатель, из
них 1 от министра;
у сотрудников отдела – 6 показателей

Декомпозиция КПЭ в органах исполнительной власти Сахалинской области

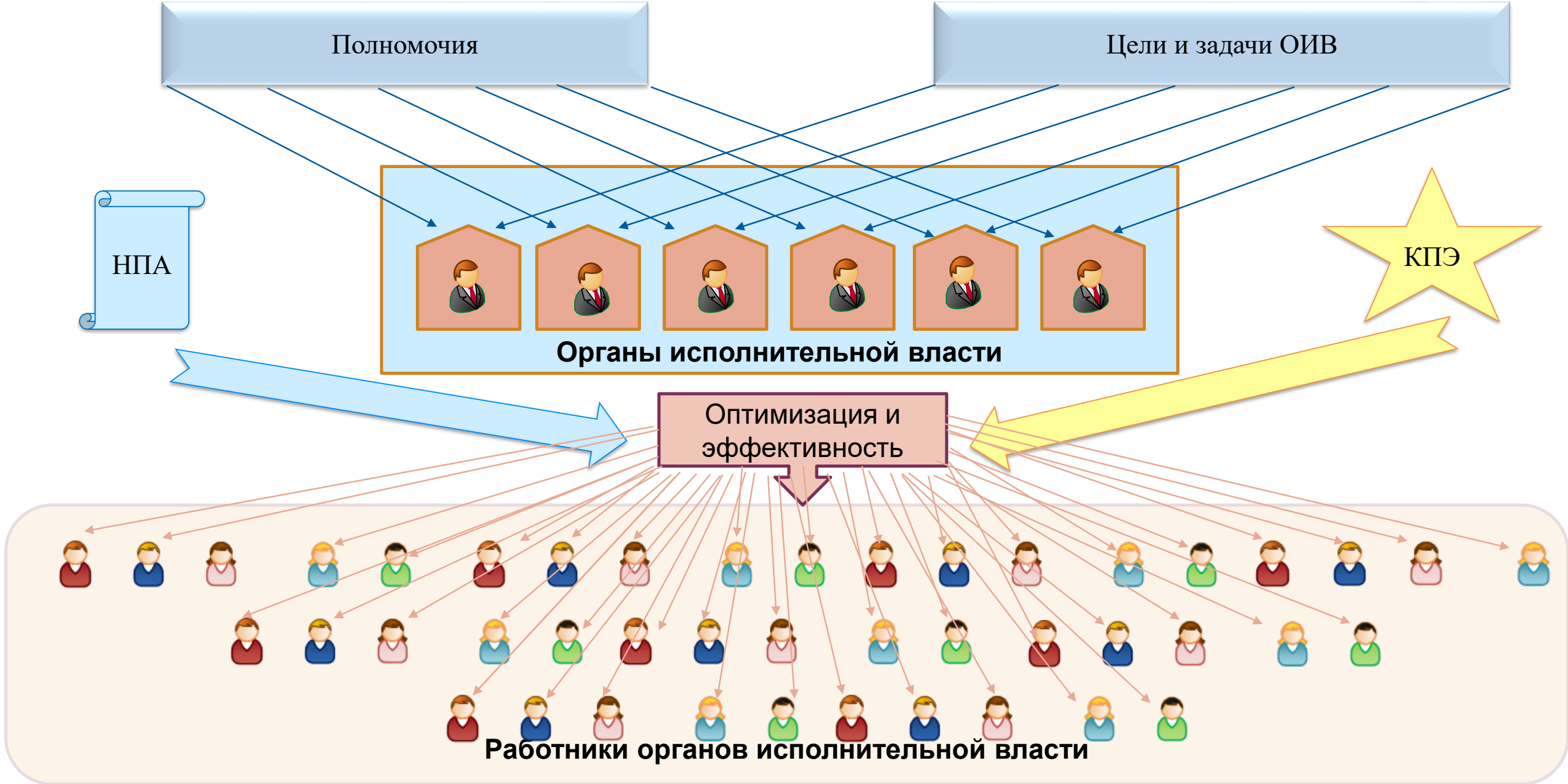


Ключевые показатели эффективности подразделений и сотрудников, курируемых непосредственно министром социальной защиты Сахалинской области





Комплексный подход в решении поставленных задач





Описание эффектов от внедрения практики

Практика позволила:

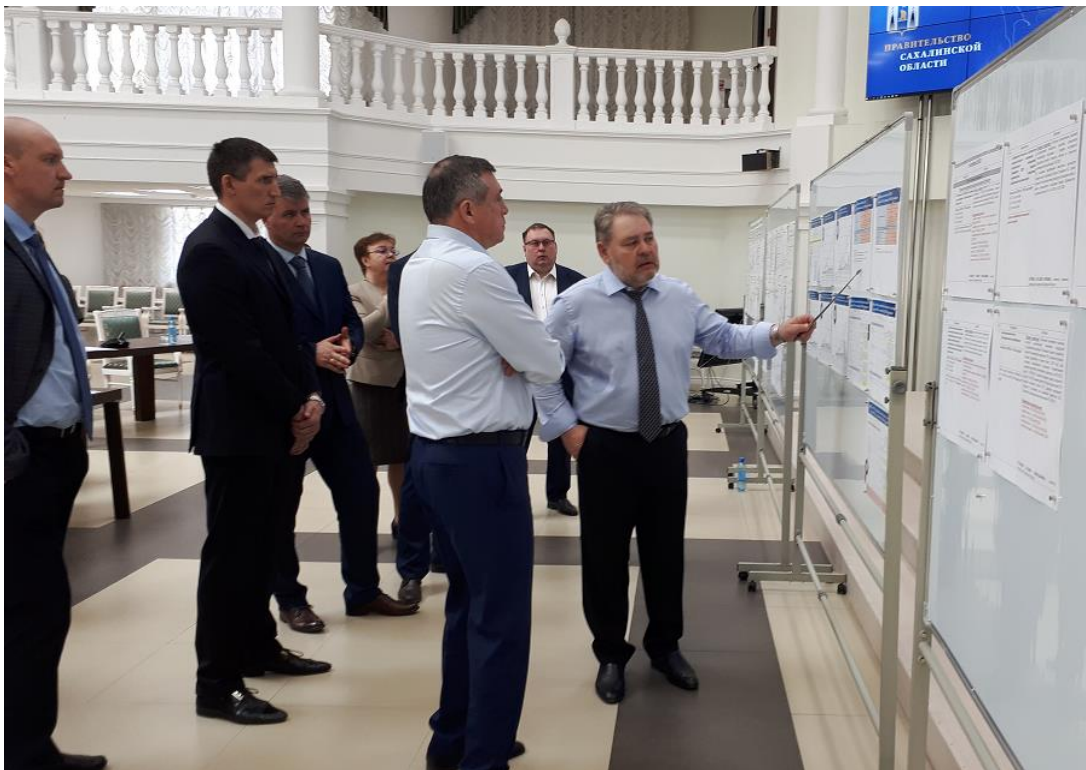
- повысить качество организации управленческих и кадровых процессов
- оптимизировать организационные структуры и предельную численность органов исполнительной власти и подведомственных им учреждений
- выявить избыточные, дублирующие, неисполняемые полномочия, функции и непредоставляемые государственные услуги
- обеспечить централизованный полный учет полномочий и функций органов исполнительной власти с привязкой к должностным регламентам работников с установлением соответствующих ключевых показателей эффективности (КПЭ)
- исключить дублирование полномочий, привести их соответствие с требованиями законодательства
- изменить численность работников, с учетом объема и сложности выполняемой деятельности
- рационально использовать кадровый потенциал работников
- повысить качество выполнения должностных обязанностей с помощью систематической оценки личной эффективности работников
- автоматизировать и цифровизовать трудоемкие процессы



Новизна проекта

Заключается в использовании комплексного подхода к государственному управлению на основе управления задачами, стоящими перед государственными органами и их целями, важную роль в достижении которых играет отдельно взятый работник

Организация защиты результатов анализа системы государственного управления



Обсуждение результатов анализа системы государственного управления происходит с участием Губернатора Сахалинской области, заместителей председателя правительства Сахалинской области в соответствии с распределением полномочий, руководителей органов исполнительной власти



Количественные и качественные эффекты

- Реализация проекта позволила обеспечить централизованный полный учет полномочий и функций органов исполнительной власти Сахалинской области с привязкой к должностным регламентам работников с установлением соответствующих КПЭ, также оптимизировать организационные структуры, управленческие и кадровые процессы.
- Предложения по оптимизации структур и численности производятся с учетом объема и сложности выполняемой деятельности.
- Показатели эффективности анализируются и актуализируются ежеквартально, с последующим оформлением аналитического материала.
- Показатели эффективности деятельности разработаны и утверждены на 100 % работников, данные об установлении и достижении ключевых.
- Средний показатель выполнения ключевых показателей эффективности работников органов исполнительной власти Сахалинской области по итогам 1 полугодия 2022 составляет 95,46%.
- Контроль реализации решений.

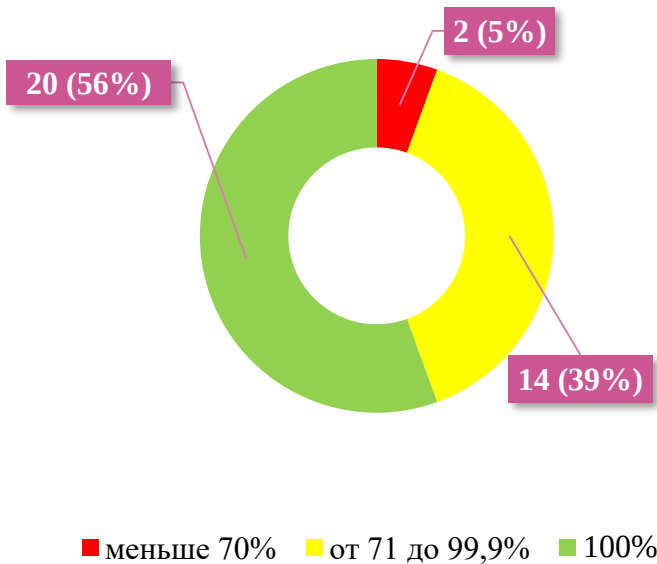


Количественные и качественные эффекты

Выполнение КПЭ работниками ОИВ за I полугодие 2022 года
(динамика показателей с 1 квартала 2022)



Структура выполнения КПЭ работниками ОИВ за I полугодие 2022 года



■ Средний процент выполнения КПЭ на 1 квартал 2022
■ Средний процент выполнения КПЭ работниками за полугодие 2022



Порядок внедрения проекта

- Приняты решения высшим должностным лицом субъекта о необходимости повышения эффективности результатов профессиональной деятельности путем введения ключевых показателей эффективности, так же об оптимизации численности с учетом результатов анализа системы государственного управления.
- Министерство государственного управления Сахалинской области признано уполномоченным органом по реализации мероприятий.
- Определен график проведения анализа среди органов исполнительной власти, запрос необходимой информации осуществляется в регламентированные сроки у всех участников.
- Организована методическая помощь в части установления показателей эффективности работникам, а так же внедрен механизм предварительного согласования карт КПЭ.



Дополнительная информация по внедрению проекта

Ключевые риски и барьеры при внедрении проекта

- В деятельности по совершенствованию системы государственного управления не участвует высшее должностное лицо
- Приоритет отдан в пользу других технологий управления

Основные статьи затрат на внедрение практики

- Затраты на информационную систему по ведению электронного реестра полномочий и учета достижения ключевых показателей эффективности

Рекомендации для организаций, планирующих внедрение практики

- Использование единых шаблонов представления информации
- Четкая регламентация и последовательность процессов в ходе анализа
- Предварительное согласование результатов анализа с руководителем органа исполнительной власти

Планы по совершенствованию внедренного проекта

- Автоматизация всех процессов, с помощью которых будет обеспечен автоматический сбор информации, необходимой для анализа системы государственного управления и оценки эффективности органов исполнительной власти, подведомственных им учреждений в целом и каждого работника в частности. Что позволит исключить необходимость верификации и сверки исходных данных.