



# ДАЙДЖЕСТ № 10

В СФЕРЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ И  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ

АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ  
РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

## СОДЕРЖАНИЕ

СОЗДАНИЕ ЭФФЕКТИВНЫХ ПРАВИТЕЛЬСТВЕННЫХ ПРОГРАММ И ОФИСОВ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ .....	3
В КАЗАНИ ЭКСПЕРТЫ ИЗ 35 СТРАН МИРА ОБСУДИЛИ ВНЕДРЕНИЕ ИННОВАЦИЙ В ГОСУДАРСТВЕННОМ И МУНИЦИПАЛЬНОМ УПРАВЛЕНИИ .....	4
ЭКОНОМИЧЕСКОЕ И СОЦИАЛЬНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ В АЗИАТСКО-ТИХООКЕАНСКОМ РЕГИОНЕ – 2017: УПРАВЛЕНИЕ И ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ .....	5
СПРАВОЧНИК ОЭСР О ПОКАЗАТЕЛЯХ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА– 2017 .....	6
ТРИ ПРАВИЛА ЖИЗНИ С ТАЛАНТЛИВЫМИ ЛЮДЬМИ .....	7
ДВА МИФА О СТРАТЕГИИ – И ДВА СПОСОБА ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ .....	9

## СОЗДАНИЕ ЭФФЕКТИВНЫХ ПРАВИТЕЛЬСТВЕННЫХ ПРОГРАММ И ОФИСОВ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ

Май, 2017.

Билл Брантли (Bill Brantley)

Статья нацелена на определение актуальности внедрения проектного менеджмента в сферу государственного управления США. Данный процесс связан с тем, что сегодня Административно-бюджетное управление<sup>1</sup> разрабатывает проект Закона о совершенствовании управления программами и отчетности (PMIAA<sup>2</sup>), Федеральные агентства, в свою очередь, работают над внедрением данного Закона в ведомственные программы и процессы.

По мнению Брантли, многие агентства имеют в наличии наработки по проектному управлению, однако основная проблема заключается в интеграции данных наработок для решения общих задач правительства в целом.

Вместе с тем, в данной статье проанализировано исследование, которое было проведено автором в целях изучения состояния эффективности проектного менеджмента в федеральных агентствах. Данное исследование показывает, что существует множество исследований проектного управления в частном секторе, однако эмпирических данных государственных организаций недостаточно.

В материале определены факторы успешной реализации управления проектами в правительственных органах, которые оказывают поддержку офисам и устраняют пробелы в достижении нужных результатов.

Сравнивая государственный и частный сектора по внедрению проектного менеджмента, автор акцентирует внимание на вопрос транслирования опыта от частного в органы госуправления.

**Более подробно:**

<http://patimes.org/establishing-effective-government-program-project-management-offices/>

---

<sup>1</sup> Административно-бюджетное управление (англ. *Office of Management and Budget*, OMB) – государственное учреждение в составе администрации президента США, занимающееся подготовкой ежегодного Федерального бюджета для представления в Конгрессе.

<sup>2</sup> Program Management Improvement and Accountability Act

## **В КАЗАНИ ЭКСПЕРТЫ ИЗ 35 СТРАН МИРА ОБСУДИЛИ ВНЕДРЕНИЕ ИННОВАЦИЙ В ГОСУДАРСТВЕННОМ И МУНИЦИПАЛЬНОМ УПРАВЛЕНИИ**

Май, 2017.

В Казанском федеральном университете (КФУ) состоялось торжественное открытие 25-й ежегодной конференции международной организации NISPAcee «Инновации управления в государственном секторе» (Innovation Governance in the Public Sector).

Цель данного мероприятия NISPAcee - обмен знаниями и навыками, объединение усилий в поиске оптимального решения актуальных проблем государственного управления. В рамках обсуждения были затронуты такие аспекты, как реформирование государственного, регионального управления и местного самоуправления, межрегионального сотрудничества, реализация государственной политики, внедрение IT-технологий в процесс управления.

Юбилейная конференция собрала в Казани более 150 участников из Центральной и Восточной Европы, США, Франции и ЮАР, среди которых представители ООН, Международной Ассоциации школ и институтов государственного управления (IASIA), Национального центра по вопросам государственной гражданской службы Франции (CNFPT), Американского общества государственного управления (ASPA), ректора более чем 10 университетов стран Центральной и Восточной Европы.

В течение трех дней гости конференции обсуждали вопросы внедрения новых технологий и подходов на разные уровни управления в разных странах, при этом обращая внимания на опыт Татарстана, где внедрение инновационных решений в государственном секторе идет опережающими темпами.

Ректор КФУ И.Р.Гафуров, Председатель Госсовета РТ Ф.Х.Мухаметшин отметили особую роль в поддержании качественного уровня подготовки управленческих кадров благодаря ресурсу Высшей школы государственного и муниципального управления для отечественных и зарубежных госслужащих.

Президент Кавказского университета (Грузия) К.Шенглиа отметил важность внедрения инноваций в систему

госуправления и глобализации информационных технологий, так как это становится новым вызовом для развития госслужбы.

**Более подробно:**

[http://kazan.riasv.ru/news/v\\_kazani\\_eksperti\\_iz\\_35\\_stran\\_mira\\_obsuzhdayut\\_vne/1848685/](http://kazan.riasv.ru/news/v_kazani_eksperti_iz_35_stran_mira_obsuzhdayut_vne/1848685/)

## **ЭКОНОМИЧЕСКОЕ И СОЦИАЛЬНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ В АЗИАТСКО-ТИХООКЕАНСКОМ РЕГИОНЕ – 2017: УПРАВЛЕНИЕ И ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Май, 2017.

Шамшад Ахтар, Хонджу Хам, Хамза Али Малик (Shamshad Akhtar, Hongjoo Nahm, Hamza Ali Malik).

Учитывая положение Повестки дня устойчивого развития до 2030 года, в исследовании ООН подчеркивается важность совершенствования госуправления и финансового менеджмента. Авторы отмечают, что качество управления влияет на результаты и эффективность государственных расходов. Помимо этого, эффективное управление влияет на повышение государственных доходов, особенно на налоговую систему, так как она зависит от того, насколько хорошо используются налоговые поступления.

В данном отчете утверждается, что прозрачность и подотчетность в государственном управлении могут быть улучшены и усилены за счет обеспечения производства и доступа к ключевым данным и информации, а также путем развития потенциала государственного управления для мониторинга, оценки и аудита политики и действий. Инклюзивные институты, где бенефициары государственной службы могут обмениваться мнениями с правительством, могут также сыграть важную роль в повышении налоговых поступлений и повышении эффективности расходов. В нем также подчеркивается роль электронного правительства, информационно-коммуникационных технологий и децентрализации в совершенствовании управления в контексте бюджетного управления.

В целом, исследование состоит из 3 ключевых глав: первая из них демонстрирует макроэкономическую оценку региона с учетом финансовых рисков, подчеркивая важность повышения качества экономического роста в Азиатско-Тихоокеанском регионе. Особое внимание уделяется роли фискальной политики и поддержке структурных реформ не только для повышения экономического потенциала, но также для укрепления социальной защиты и повышения эффективности использования материальных и природных ресурсов.

Во второй главе дается детальный анализ экономических проблем и их решений, учитывая региональные различия стран (совершенствование сферы здравоохранения в Тихоокеанском регионе; диверсификация экономики в Северной и Центральной Азии; создание рабочих мест в Южной и Юго-Западной Азии; экологические инновации в Восточной и Северо-Восточной Азии; минимизация рисков в развитии в Юго-Восточной Азии).

Третья глава содержит исследование взаимосвязи между управлением и различными аспектами устойчивого развития. В анализе подробно изучается роль управления в совершенствовании налогово-бюджетной сферы, а также эффективная политика для повышения качества госуправления в поддержке передового финансового менеджмента.

**Более подробно:**

<http://www.unescap.org/publications/economic-and-social-survey-asia-and-pacific-2017>

## **СПРАВОЧНИК ОЭСР О ПОКАЗАТЕЛЯХ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА– 2017**

Коллективный доклад

Согласно новому отчету ОЭСР, во многих странах мира медленный темп производительности труда негативно влияет на деятельность производства и материального благосостояния.

В Справочнике показателей эффективности ОЭСР подчеркивается разница между ростом производительности и реалистичного расчета средней заработной платой, что приводит к снижению доли труда государственных доходов.

**Дайджест АГУ**

Вклад использования труда (отработанного времени на душу населения) для роста ВВП заметно возрос в ряде стран, особенно в Соединенном Королевстве и Соединенных Штатах. Тем не менее, в росте использования рабочей силы существуют противоречия такие, как высокий уровень занятости, но низкое среднее количество часов на одного работника.

В данном справочнике ОЭСР отмечается, что производительность – это умение работать конструктивно, что измеряется эффективностью, а не усердной работой. Это способность достигать больших результатов за счет эффективного комбинирования ресурсов с помощью новых идей, технологических инноваций, а также посредством технологических и организационных инноваций, таких как новые бизнес-модели.

Рост многофакторной эффективности труда (измеряемый в расчете на валовой внутренний продукт в час) в последние 3 десятка лет начал снижаться во многих странах, в том числе среди стран Большой семерки Соединенное Королевство и Соединенные Штаты, Франция, а также Италия, где рост эффективности труда показывает отрицательный показатель в течение последних двух десятилетий.

В Справочнике приводятся сравнительные данные стран ОЭСР до 2015 года по всем аспектам экономики, включая долгосрочные тенденции эффективности труда.

**Более подробно:**

[http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/economics/oecd-compendium-of-productivity-indicators-2017\\_pdtvy-2017-en#page1](http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/economics/oecd-compendium-of-productivity-indicators-2017_pdtvy-2017-en#page1)

## **ТРИ ПРАВИЛА ЖИЗНИ С ТАЛАНТЛИВЫМИ ЛЮДЬМИ**

Май, 2017.

Роджер Мартин

Данная статья отвечает на актуальный, на сегодняшний день вопрос – как мотивировать талантливых сотрудников в организациях, так как они являются катализаторами успешных деловых переговоров, создания новых идей, а также реализации крупных проектов. В деловом мире принято считать, что

**Дайджест АГУ**

талантливых специалистов мотивирует не просто высокая оплата труда, а главный ключ к управлению такими специалистами – вознаграждение.

Благодаря опыту работы с талантами в качестве руководителей длиной в четверть века автор разработал три правила управления высококлассными профессионалами.

Первое – необходимо относиться к талантам как к единственным в своем роде, а не как к представителям класса. То есть, это означает, что лучшие специалисты не хотят, чтобы к ним относились, как к членам класса – пусть даже привилегированного. Они хотят, чтобы их воспринимали как личность.

Второе правило связано с постоянным предоставлением им возможностей для самореализации. По мнению Р. Мартина, самый простой способ стать врагом одаренного человека – это закрыть перед ним очередную возможность, особенно на пути вверх. У этих людей хватило мотивации, чтобы стать высококлассными специалистами, поэтому они жаждут больших вызовов – и чем быстрее, тем лучше. Если их останавливают и заставляют ждать, пока подвернется возможность, они просто пойдут за ней в другое место.

Существует правило – похлопывание по плечу. Поскольку высококлассные специалисты весьма амбициозны и полны внутренней мотивации, их руководители могут ошибочно полагать, что к похвале они равнодушны. Но на самом деле все наоборот. Одаренные люди не жалеют времени на выполнение весьма трудных заданий. Чтобы выполнять работу такого уровня, они вынуждены постоянно быть на грани фола, а часто и терпеть настоящие поражения. По этой причине они нуждаются в том, чтобы их регулярно похлопывали по плечу и приободряли.

Эти три правила, по мнению автора, являются ключевыми и им не так легко следовать. Причина в том, что большинство организаций, как и множество руководителей в них, склонны по умолчанию предпочитать надежность действенности.

**Более подробно:**

<http://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/p20731/>



## **ДВА МИФА О СТРАТЕГИИ – И ДВА СПОСОБА ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ**

Май, 2017.

Кристин Комафорд (Christine Comaford)

Данная статья направлена на важность структурирования стратегии, так как она является одним из первых шагов, который поддерживает в достижении целей и выполнении миссии организаций.

По мнению автора, стратегии приводят к неудачам в том случае, если сотрудники не знают подходы и действия для достижения той или иной цели. Это означает, что стратегия должна быть понятна всему коллективу и задачи должны в ней отражаться кратко и близки к конкретике.

Существует два мифа об эффективных стратегиях, первый из них – выполнение стратегии требует привязки к плану. В данном контексте необходимо отметить, что никакой стратегический план не может точно предсказать будущее, несмотря на то, что план содержит подробную дорожную карту, в которой указывается конкретные мероприятия с ответственными лицами, время и необходимые ресурсы. На практике непредвиденные кризисы или неожиданные ситуации могут привести к невыполнению стратегии. Поэтому, руководители должны сделать все возможное, чтобы адаптироваться к препятствиям и использовать все возможности.

Способ решения данной проблемы - составление списка проблем/вопросов по проблематике, а также подготовка вариантов ответов или структуры выполнения тех или иных задач.

Второй миф – коммуникации равны пониманию. Каждый сотрудник организации должен быть в курсе о цели, методах достижения результата и о вкладах каждого из них. Многие руководители считают, что общение (например, электронные письма, презентации и т.д.) автоматически воспринимается нужным образом. Однако, отправка сообщений не гарантирует их понимания. Точно так же с текстом сообщений: это не гарантирует понимания партнером основной сути материала и адекватных решений.

Способом решения является использования Outcome Frame (OF), что помогает разбить стратегию на части, а также помогает

персоналу понять иерархию подотчетности. Для этого необходимо подготовить стимулирующие вопросы.

Используя данные инструменты для решения задач выполнения стратегии, возможно, вы достигнете лучших результатов

**Более подробно:**

<https://forbes.kz/process/expertise/two-myths-about-strategy-and-two-tools-to-make-yours-work/>



