



МЕМЛЕКЕТТІК БАСҚАРУ және ҚЫЗМЕТ

Государственное управление и государственная служба

НОМІРДІҢ ТАҚЫРЫБЫ:

ҚАЗАҚСТАННЫҢ
ӘЛЕУМЕТТІК-ЭКОНОМИКАЛЫҚ
ЖАҢҒЫРУЫ:
«СТРАТЕГИЯ – 2050».

ТЕМА НОМЕРА:

СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ
МОДЕРНИЗАЦИЯ КАЗАХСТАНА:
«СТРАТЕГИЯ – 2050»

THEME OF THE ISSUE:

THE SOCIAL AND ECONOMIC
MODERNIZATION
OF KAZAKHSTAN:
«STRATEGY – 2050»



СТРАТЕГИЯ «КАЗАХСТАН – 2050»: НОВЫЙ КУРС НА МОДЕРНИЗАЦИЮ
ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ

Абдрасилов Б. С. О роли Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан по реализации Послания Главы государства – Лидера нации народу Казахстана «Стратегия «Казахстан – 2050» Новый политический курс состоявшегося государства»	8
Хамбар Б. Анализ хода реализации социальных стратегических целей Казахстана	11
Мухамеджанова А. Г., Кенжебаева А. А., Турчекенова Р. А., Кадырова М. Б., Джунусбекова Г. А. Методологические аспекты проведения функционального анализа в государственных органах	14
Фарсимадан Д. Применимость Новой модели управления обществом к реформе государственного управления и модернизации государственной службы в странах Центральной Азии (Евросоюз)	23
Алакбаров У. От устойчивого развития к экологической цивилизации: проблемы подготовки кадров государственной службы (Азербайджан)	28
Болотбаев А. А. Модернизация государственной службы Кыргызской Республики в условиях перехода на парламентскую форму правления (Кыргызстан)	33
Баймагамбетов С. З. Развитие органов местного самоуправления в Республике Казахстан как путь к демократизации общества	40
Нарбинова М. М. Место и роль Посланий Президента Республики Казахстан в формировании и реализации правовой политики	45
Джунусбекова Г. А. Инструменты совершенствования системы государственного управления в Республике Казахстан	48
Кусаметова Г. К. Специфика формирования позитивного имиджа государственных служащих	51
Жамсатов А. К. Вопросы развития дистанционного образования государственных служащих в Республике Казахстан	54
Искакова Г. А. Оценка деятельности государственных служащих: акмеологический подход	61
Амирбекова А. Б. Кадровая политика в Казахстане: проблема качества государственных менеджеров	65

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА НОВОГО КУРСА РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

Абил Е. К., Алин К. Т. Экономические вопросы разграничения местного государственного управления и самоуправления	72
Дёмушкина Л. О. Новые ориентиры экономической политики государства	81
Мукашева Б. А. Инструменты регулирования социальной сферы Казахстана	86
Сулейменова Г. К., Фернхолз Ф. (США). Политика поддержки малого и среднего бизнеса: сравнительный анализ	90
Нурумов А. А. Роль налоговой системы в социально-экономической модернизации Казахстана	103
Тюрин Е. А. Концептуальный вектор евразийского государственного строительства (Россия)	105
László Károly Magácz. Мультилингвизим в Европейском Союзе (Нидерланды)	112
Шамахов В. А., Современный вуз для подготовки государственных и муниципальных служащих: модель управления развитием (Россия)	117
Нурашева К. К. Социально-экономическая модернизация Южного региона: развитие человеческого капитала	122
Сицинская М. В. Приоритеты развития демократического контроля над сектором безопасности и обороны (Украина)	126

ИССЛЕДОВАНИЯ МОЛОДЫХ УЧЕНЫХ

Толегенов Н. Н. Совершенствование политики обслуживания в Центрах обслуживания населения Казахстана	134
Мухаддас А. Состояние инновационной инфраструктуры Республики Казахстан и возможное развитие	138
Аймакумов А. М. Направления по улучшению системы государственного местного управления	143
Ескараева К. Т. Эффективное управление пенсионными активами	146
Малгараева З. Б. Толерантность как социально-философский феномен современного общества	150
Мухамеджанова Г. А. Современные тенденции развития государственного управления	155
Кондыкорова К. Роль международного договора на современном этапе	159
Строева Г. В. Проблемы развития системы теплоснабжения в Республике Казахстан: «Стратегия «Казахстан – 2050» (Россия)	163
Сейтмбетов Д. С. Оценка работы государственных служащих и проведение аттестации, а также дальнейшее улучшение	171
Куатбеков Ж. А. Стимулирующие факторы в системе государственной службы Республики Казахстан	174
Садыр А. С. Корреляция уровня нравственной культуры и степени бесконфликтности на государственной службе	178
Дюсюпова Г. С. Реформа бухгалтерского учета и финансовой отчетности государственного сектора зарубежных стран и Казахстана: Международные Стандарты финансовой отчетности и методы начисления	181
Ташкенбаева Л. Ж. Анализ основных этапов реформирования бюджетного планирования в Республике Казахстан	184
СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ	190
РЕКОМЕНДАЦИИ АВТОРАМ СТАТЕЙ	195

Резюме

В целом можно сделать вывод о том, что государственная политика, направленная на развитие человеческого капитала, реализуется успешно.

Несмотря на позитивные сдвиги, наметившиеся в последние годы, необходимо усилить работу в данном направлении в связи с тем, что вложения в человеческий капитал в развитых странах мира выступают основным фактором экономического роста и повышения конкурентоспособности как на микро, так и на макроуровнях. Накопление и сохранение человеческого капитала, проведение в жизнь стратегий, побуждающих людей совершенствовать свои навыки и умения на протяжении всей жизни посредством непрерывного обучения и профессиональной подготовки, является главным условием достижения устойчивого развития экономики.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 Указ Президента Республики Казахстан от 1 февраля 2010 года № 922 «О Стратегическом плане развития Республики Казахстан до 2020 года».
- 2 Государственная программа развития образования на 2011-2020 годы.
- 3 Государственная программа развития здравоохранения на 2011-2015 годы «Саламатты Қазақстан».
- 4 Программа по обеспечению детей дошкольным воспитанием и обучением «Балапан» на 2010-2014 годы.
- 5 Данные официальной статистики.

Дата поступления статьи в редакцию 25 ноября 2012 г.

УДК 342

А. Г. Мухамеджанова,
вице-ректор по учебной работе, д. э. н.,
Академии государственного управления
при Президенте РК,
А. А. Кенжебаева,
директор Института управления, к. э. н.,
Р. А. Турчекенова, руководитель
Службы академических программ, к. э. н.,
М. Б. Кадырова, зам. директора Института
управления, к. э. н.,
Г. А. Джунусбекова, руководитель сектора
офис-регистратора, Лауреат Республиканского
конкурса МОН РК «Лучший преподаватель вуза
2012 года», к. э. н.

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОВЕДЕНИЯ ФУНКЦИОНАЛЬНОГО АНАЛИЗА В ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНАХ

Аннотация

В статье рассмотрены актуальные вопросы проведения функционального анализа в государственных органах, особенности и его методологическое обеспечение. На основе изученного опыта стран дальнего и ближнего зарубежья авторами даются рекомендации по совершенствованию практики функционального анализа в государственных органах Республики Казахстан.

Ключевые слова: государственные услуги, регламентация процессов и функций, функциональный анализ, стандартизация функций.

Аңдатпа

Мақалада мемлекеттік органдарда функционалдық анализді қолдану мәселесі бойынша маңызды сұрақтар, оның ерекшеліктері және әдіснамасы қарастырылды.

Алыс және таяу шетел тәжірибесін зерттеу нәтижесінде Қазақстан Республикасының мемлекеттік органдарында функционалдық анализді қолдану тәсілін жетілдіру тәжірибесі бойынша авторлар тарапынан ұсыныстар дайындалған.

Тірек сөздер: мемлекеттік қызметтер, процестер мен қызметтерді регламенттеу, функционалды талдау, қызметтерді стандарттау.

Abstract

The article describes the current issues of the functional analysis in the state bodies, features and its methodological support. Based on learned experience from countries near and far abroad, the authors provide recommendations to improve the practice of functional analysis in the state bodies of the Republic of Kazakhstan.

Key words: public services, regulation of processes and functions, functional analysis, standardization of functions.

Проведение функционального анализа в государственных органах является одним из способов оптимизации количественного и качественного состава государственных служащих, повышения эффективности деятельности государственных органов. Это – исследовательская деятельность по изучению целей и направлений деятельности государственного органа, стратегии, структуры управления и управленческих процессов.

Функциональный анализ деятельности государственных органов направлен на решение системных и институциональных задач, на создание таких условий для совершенствования административного управления, когда органы государственного управления смогут наиболее эффективно выполнять все необходимые и только необходимые функции.

Как правило, функциональный анализ проводится для сокращения государственных расходов, однако при этом существует риск того, что сокращение персонала может привести к ограниченной экономии средств и вызвать серьезное ухудшение качества работы государственного органа.

Функциональный анализ позволяет более конкретно получить информацию о том, кто выполняет; какие задания; сколько времени посвящает каждый работник и весь отдел выполнению каждого задания; как распределение персонала соответствует целям и задачам отдела, управления, департамента, министерства. Кроме того, исходя из этого, требуется ли перераспределение выполняемой персоналом работы для достижения целей и конечных результатов.

Главная проблема при проведении функционального анализа государственных органов состоит в определении состава подразделений, установления их соподчиненности, функций, связей, расчета численности персонала.

При этом используются следующие принципы:

- обеспечение четкой линии подчиненности (у каждого работника должен быть только 1 руководитель);

- соблюдение норм управляемости (оптимальное число подчиненных);

- выполнение руководителем только той работы, которую не могут выполнить подчиненные;

- недопустимость поручений и отчетов «через сотрудника»;

- непротиворечивость системы целей и указаний;

Результатами функционального анализа являются:

- Положения о структурных подразделениях;

- Должностные регламенты;

- Паспорт рабочего места;

- Регламентация управленческих технологий (процедурogramма, матрица взаимосвязи между структурными подразделениями, технологические карты, оперogramма, документogramма, функциogramма, план-график проведения управленческих работ) и т.д.

Существует ряд принципов функционирования системы государственного управления, которые должны учитываться при совершенствовании методологии функционального разделения внутри государственного органа в соответствии с его целями и задачами:

1. Система государственного управления в целом и деятельность каждого государственного органа в частности должны быть ориентированы на достижение следующих целей:

- прозрачность, ответственность, эффективность, subsidiarity, качество услуг, этическое поведение и равенство в обращении,

- цели государственного органа,

- целей, определенных на законодательном уровне. В государственных органах данные цели должны устанавливаться в стратегических планах.

2. Разработка политики и предоставление услуг является главной задачей государственных органов. При этом государственные органы должны избавляться от предоставления тех услуг, которые могут быть экономичнее и эффективнее организованы другим органом.

3. При разделении государственных органов по специфике и отраслевому признаку должны быть охвачены все сферы ответственности правительства, но при этом ответственность по одному направлению не должна передаваться более чем одному государственному органу (без дублирования).

4. Все обязанности государственного органа должны быть отражены в функциях и поручениях (мероприятиях) конкретных самостоятельных структурных подразделений, но без передачи ответственности по одному направлению более чем одному самостоятельному структурному подразделению (без дублирования).

5. Критерии оценки деятельности структурных подразделений, обеспечивающих деятельность государственного органа (отдел кадров, юридическая служба, финансовый отдел), независимо от профиля государственного органа, они должны быть едиными и сопоставимыми.

Функциональный анализ направлен на решение системных, институциональных и структурно-функциональных задач, на создание условий для модернизации государственного управления, он позволяет создать комплексную картину, которая является основой для проектирования дальнейших изменений и внедрения инноваций. Важно четко определить ожидания и цели, принять решение о том, какие цели должны быть достигнуты.

Процесс функционального анализа должен начинаться с прояснения роли, миссии и цели изучаемых государственных органов, с определения зон их компетенции и ответственности, определения функциональных требований к ним. На начальном этапе требуется оперативная и масштабная работа над анализом целей, процессов и функций государственных органов. На «обзорной» стадии составляется список требований законодательства, определяющих полномочия, права, обязанности, ответственность государственного органа. Как правило, законодательные акты не описывают достаточно точно то, что государственный орган должен делать, степень обобщенности должна приниматься во внимание как при составлении списка требований законодательства, так и в дальнейшем, при анализе его выполнения.

В результате необходимо выделить внешние и внутренние документы, в соответствии с ними выделить направления деятельности государственного органа, установленные в документе.

Далее необходимо согласование сведенной информации о документах, определяющих деятельность государственного органа, с его руководством. Из определенного массива документов, регламентирующих деятельность государственного органа, составляется описание его компетенций, определяются основные процессы.

Информация о том, чем должен заниматься государственный орган, собранная на предварительной обзорной стадии, должна быть дополнена контент-анализом средств массовой информации, соотнесена с требованиями внешней среды, в частности с выходными показателями для целевых групп.

По результатам данного этапа формируется предварительное представление о деятельности государственного органа, разрабатывается сводный перечень направлений деятельности и базовых компетенций государственного органа, установленных законодательно.

Наряду с анализом законодательства на этапе сбора информации целесообразно проводить социологические исследования. Методы исследований определяются, исходя из навыков, умений и опыта рабочей группы и имеющихся ресурсов, так как социологические методы наиболее затратны и требуют специализированных условий проведения, подготовки инструментария и интервьюеров. Необходимо определиться с методами и инструментами (интервью, анкетирование, фокус-группы). Анализ информации из различных источников (законы, нормативные правовые акты, результаты интервью и анкетирования) позволяет составить предварительное представление о том, чем занимается государственный орган, что дает возможность более четко представить функциональную картину деятельности государственного органа, а затем уточнить невыясненные моменты во время глубинного интервью с ключевыми сотрудниками.

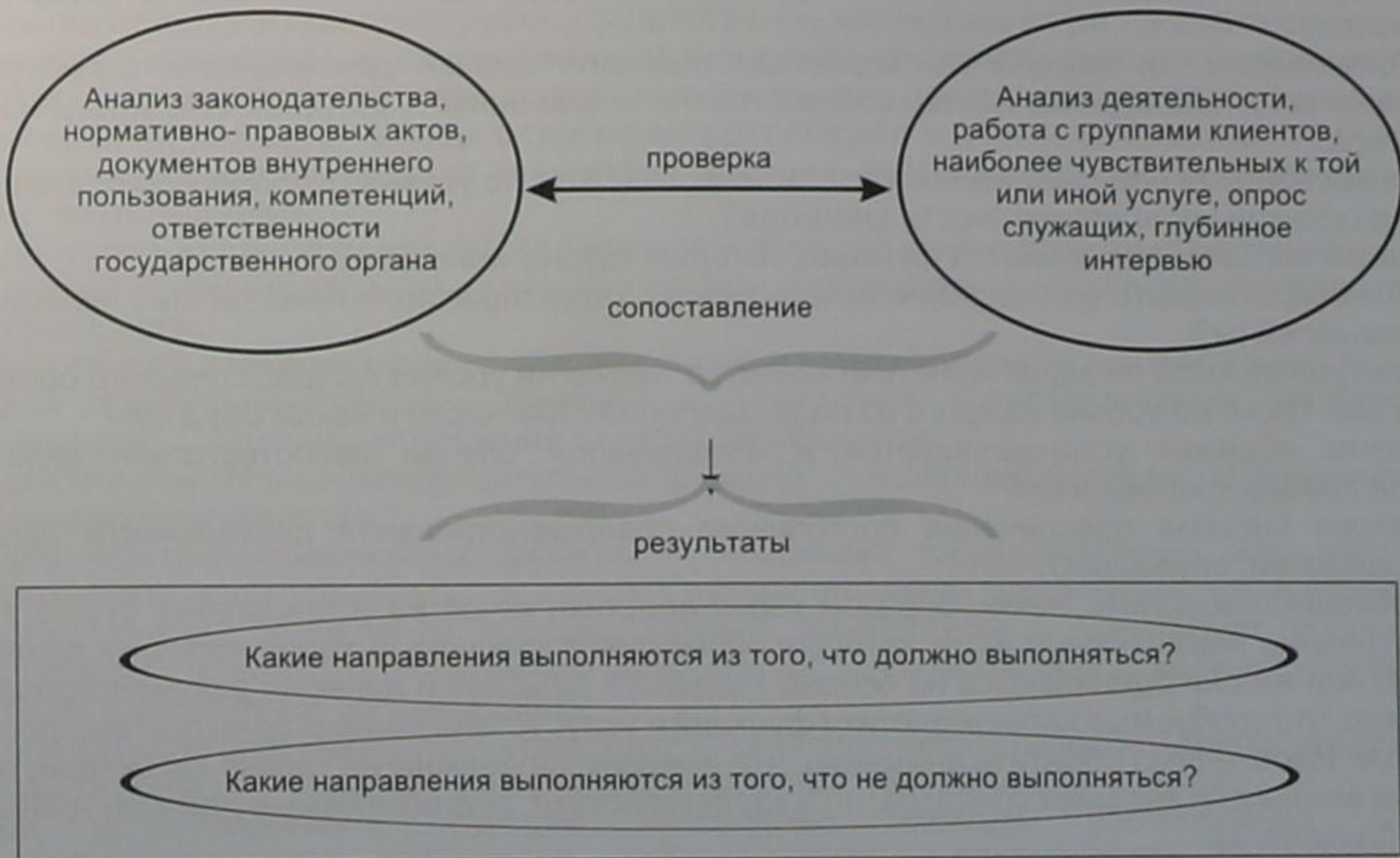


Рисунок 1 – Анализ деятельности государственного органа

Посредством социологических методов выясняется внутреннее представление в государственных органах о компетенции органа, особенностях его функционирования. Не только у руководителей структурных подразделений, но и у служащих выясняется, в чем состоят их обязанности или функции, руководитель подразделения должен ответить на вопросы об основных направлениях деятельности подразделения, в чем состоят обязанности или функции его подчиненных (содержание ответов начальника и подчиненных часто не совпадает).

Во время интервью в подразделениях акцент необходимо сделать не только на установлении того, реализуются ли предусмотренные нормативными документами полномочия и функции, но и в каком объеме, каким образом измеряется и оценивается результат их реализации, необходимо проанализировать планы, отчеты о деятельности, статистические данные (рисунок 2).

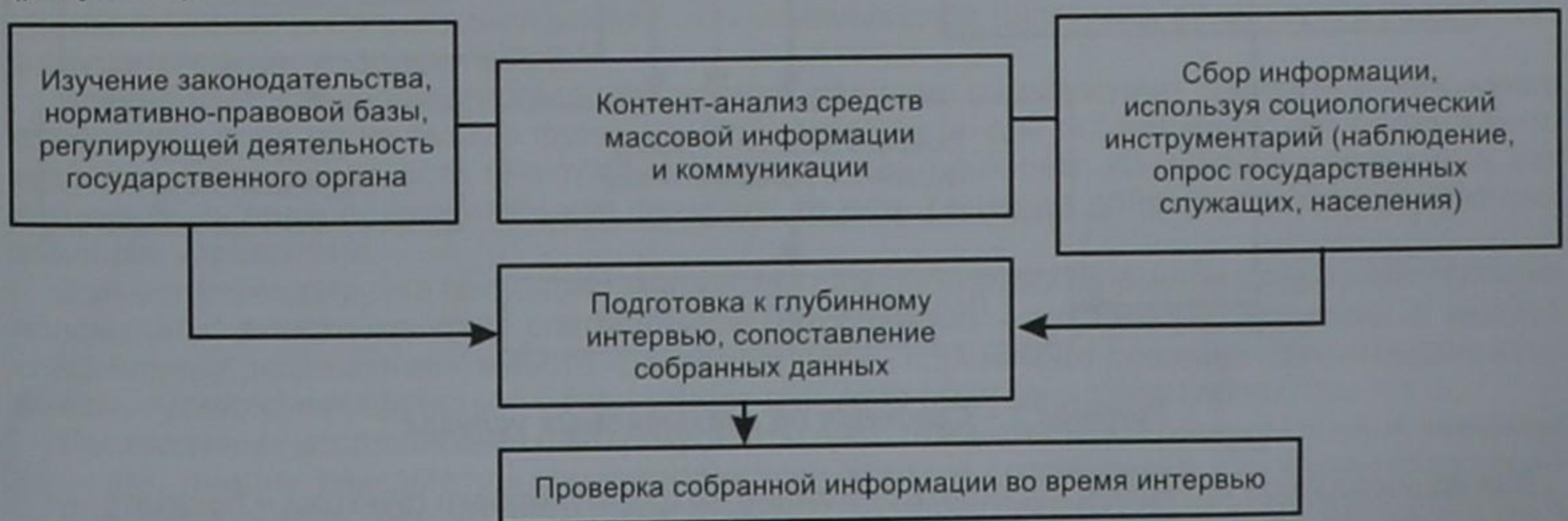


Рисунок 2 – Сбор и анализ информации о деятельности государственного органа

При проведении функционального обзора важным представляется выяснение следующих вопросов:

- Установлены ли измеримые характеристики для оценки деятельности структурных подразделений (своевременность, количество по отношению к потребности, доступность, частота)?

- Каким образом определены показатели качества? Как это увязано с процессом постановки задач и оценкой удовлетворенности клиентов?

- Каким образом оцениваются функции, которые трудно измерить?

- Что можно сказать в отношении используемых характеристик – ясны ли они, измеримы, недвусмысленны?

- Контролируются ли характеристики качества только на уровне государственного органа в целом или также на уровне каждого из подразделений? Как часто и каким образом?

- Каким образом устанавливаются и фиксируются случаи несоответствия функций установленным требованиям?

- Какова система обеспечения постоянного совершенствования деятельности органа, подразделений, служащих?

Необходимо выяснить, каким образом характеристики качества установлены: существуют ли внутренние нормативные акты, которые определяют требуемые характеристики функций и услуг; или же они оцениваются на основе «здравого смысла» и никак не документированы; возможно, что требуемые характеристики функций и услуг устанавливаются на основе опросов клиентов. Необходимо обратить внимание, что измеряться должны не только характеристики, которые важны для внешних клиентов, но и характеристики, анализируемые для «внутренних» целей (рисунок 3).

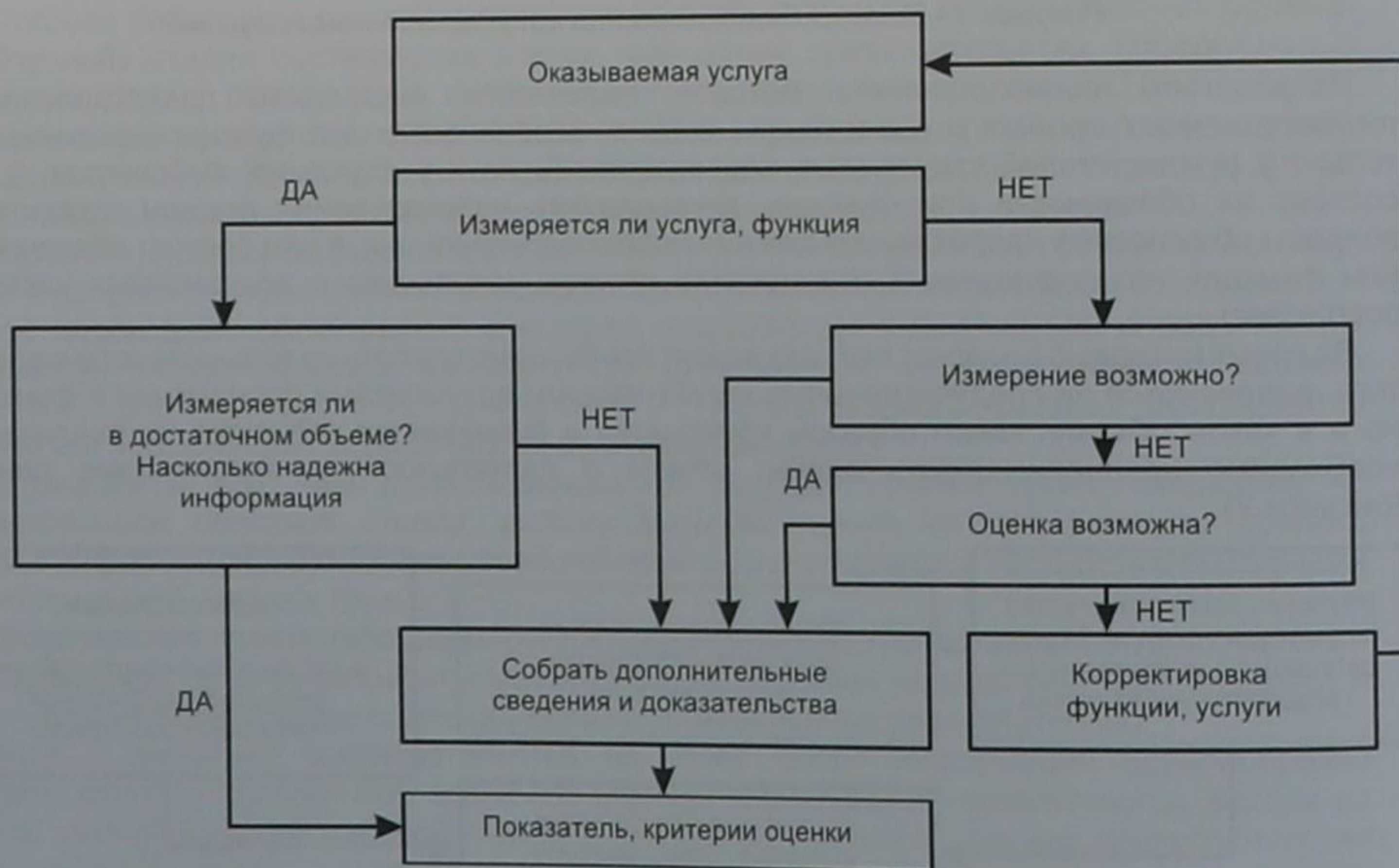


Рисунок 3 – Сведения об оказываемых услугах

Важно в процессе интервью обращать внимание на формулировки функций и показателей. В ходе данного этапа необходимо унифицировать формулировки функций, привести их к единому синтаксическому стандарту.

Определение функции должно соответствовать следующим требованиям:

- содержать действие, которым описывается исполнение функции, должно использовать глагол или отглагольное существительное с минимальным агрегированным значением.

В качестве примера, следует указать, что к глаголам с максимальным агрегированным значениям относятся «координирует», «содействует», «совершенствует», «взаимодействует», к глаголам с минимальным агрегированным значением относятся «вносит», «регистрирует», «выдает», «принимает». Действие должно выполняться на регулярной или по крайней мере на неоднократной основе. Собственно требование регулярности (или неоднократности) действия выступает критерием отсева от множества функций деятельности органа реализуемой в форме «мероприятий».

К допустимым глаголам при формулировании функций можно отнести следующие:

- для политических функций – «разрабатывает», «определяет», «принимает», «реализует», «контролирует»;
- для правоустанавливающих функций – «издает», «утверждает», «разрабатывает»;
- для правоприменительных функций – «выступает государственным заказчиком», «финансирует», «принимает решение о», «разрабатывает»;
- для исполнительно-распорядительных функций – «исполняет функции организаторов по проведению мероприятий»;
- для контрольно-надзорных функций – «проводит государственную аккредитацию», «лицензирует», «контролирует», «выступает государственным заказчиком», «финансирует»;
- для функций управления государственным имуществом – «реализует полномочия собственника», «реализует полномочия учредителя», «в качестве представителя государства участвует в управлении организацией»;
- для функций оказания услуг – «реализует», «анализирует», «разрабатывает», «выполняет функции эксперта», «проводит консультации», «предоставляет информацию».

При формулировании функций необходимо избегать употребления широко распространенных слов «организует», «обеспечивает», «координирует», «осуществляет», «содействует», «совершенствует», «взаимодействует», «участвует», «в пределах компетенции», «в установленном порядке». Они должны быть заменены в зависимости от реального содержания функции. Так, слово «организует» может быть заменено, например, на «выступает заказчиком и финансирует» или «исполняет функции организаторов», слово «обеспечивает» – на «исполняет функции аппарата» или «принимает решение».

Слова «координирует», «осуществляет», «содействует», «совершенствует», как правило, не несут самостоятельной смысловой нагрузки. Они должны заменяться в зависимости от того, каково реальное содержание этих функций. Возможно, придется заменить одну функцию на несколько. Слово «взаимодействует» не может описывать функцию, поскольку не имеет иного результата, кроме собственно взаимодействия. Как правило, это форма реализации других функций. Слова «в пределах своей компетенции» могут использоваться только при явном указании документа, устанавливающего эти пределы, а также при обязательном указании исполнителя этой функции при выходе за пределы компетенции данного госоргана. Слова «в установленном порядке» могут использоваться только при явном указании документа или типа документа, которым установлен порядок. Все эти правила применимы и в случаях одновременного использования множества ненужных слов, например, «участвует в разработке и осуществлении мероприятий».

Крайне широкая формулировка «принимает решение о» позволяет записать в положение о госоргане едва ли не любую функцию. Есть всего лишь два ограничения: это должна быть властная функция, то есть она требует, чтобы орган принимал конкретное решение, и это должна быть правоприменительная функция, то есть решение должно касаться конкретных объектов управления.

Данная формулировка поглощает множество разнообразных формулировок в действующих положениях: вместо «выдает специальные разрешения» – «принимает решение о выдаче специальных разрешений»; вместо «распределяет» – «принимает решение о распределении»; вместо «утверждает проекты» – «принимает решение об утверждении проектов» и т. д.

Проведенные исследования и его результаты дают представление о внутреннем понимании функций, анализ результатов социологического этапа в соотнесение с документационным анализом позволяет фиксировать функционал структурных подразделений государственного органа.

После составления сводного перечня функций проводится их типологизация и оценка, которые являются основанием для принятия в дальнейшем управленческих решений в сфере организационных изменений.

Требования к исключению или переформулированию функций:

- не описывающее конкретное действие;
- описывающее действие, совершаемое государственными служащими данного органа или подразделения;
- описывающее действие, не имеющее конкретного результата;
- описывающее действие, не имеющее пользователя результата или используемое исключительно самим органом или подразделением при выполнении других функций.
- исключение слов общего характера: «организует», «обеспечивает», «координирует», «осуществляет», «содействует», «совершенствует», «взаимодействует», «участвует», «в пределах компетенции», «в установленном порядке».

Приведение формулировок к стандарту функций, как правило, сводится к следующим схемам:

1. Действие + результат действия (выход функции) + получатель результата (контрагент действия/объект действия);

2. Действие + результат действия + однозначно идентифицируемая сфера применения.

Информация о деятельности государственного органа по возможности должна быть соотнесена с требованиями внешней среды, в частности с выходными показателями и потребностями целевых групп.

Как правило, выделяются две группы показателей:

- 1) показатели процессов и непосредственных результатов и
- 2) показатели эффекта.

В результате данного этапа формируется итоговый перечень функций структурных подразделений государственного органа, определяется их функционал и примерный перечень показателей.

После типологизации следует оценить необходимость и обоснованность реализации функций.

Результаты стандартизации и оценки функций по всем структурным подразделениям необходимо представить в форме таблицы 1:

Таблица 1 – Результаты стандартизации и оценки функций по структурным подразделениям

Нормы действующего положения (результат документального этапа)	Предлагаемые формулировки функций (результат интегрирующего этапа)	Комментарии (тип функции), Рекомендации (сохранить, исключить, дезагрегировать и т.д.)
--	--	--

В разделе рекомендации формулируются предварительные предложения по изменению функционала, то есть определяются:

- излишние функции (не может или не должен выполнять государственный орган);
- функции, подлежащие аутсорсингу;
- дублирующие функции;
- недостающие функции.

На данном этапе необходимо соотнесение компетенций государственного органа, целей деятельности, основных административно-управленческих процессов государственного органа с функционалом структурных подразделений, что позволяет выделить разрывы в процессах, дисфункции и наметить направления дальнейших организационных изменений.

На этапе проектировки первоначально необходимо оценить влияния предлагаемых изменений на деятельность государственного органа, включая влияние на качество предоставления услуг и ресурсы; необходимо из множества вариантов выбрать наиболее оптимальный. Особое внимание должно быть сосредоточено на связи между результатами анализа и процессом изменений. Анализ призван определить те процессы в деятельности государственного органа, которые подлежат пересмотру в результате предлагаемых изменений. В результате должно быть принято решение о внедрении изменений, определена их суть и основные этапы реализации, разработан проект изменений.

Проектирование как особый вид деятельности обладает рядом отличительных признаков. Во-первых, проект всегда направлен на достижение конечных целей, которые ставятся изначально. Целеориентированность является центральным элементом проекта. Важно определить, что является генеральной целью изменений. Проект представляет собой сложную динамическую систему, состоящую из различных взаимодействующих между собой элементов и требующую особых подходов к управлению им. В этой связи должны быть четко определены этапы реализации проекта, промежуточные цели и планируемые результаты, что позволит более эффективно контролировать и управлять самим проектом. Необходимо четкое определение ролей и ответственности участников. Проектирование изменений всегда реализуется в условиях ограниченных ресурсов. Материальные, финансовые, кадровые и иные ресурсы, имеющиеся в наличии или привлекаемые для реализации проекта, всегда конечны. В связи с этим важно оценить возможности и риски реализации проекта, необходимо исходить из имеющихся возможностей, ресурсов, готовности государственных служащих к изменениям.

Практическая реализация проектного подхода в деятельности государственного органа предполагает реализацию определенных этапов проектирования. Обязательность реализации всех этапов, тщательность их исполнения и соблюдение порядка их следования являются необходимыми условиями для достижения результативности в применении проектных технологий. Как правило, выделяют следующие этапы проектирования: обоснование; планирование и разработку; внедрение; оценка. Каждый из этих этапов имеет свои структурные элементы – процедуры, качественное выполнение которых обеспечивает эффективное достижение целей проекта.

Проект может быть направлен на один из аспектов:

- декомпозицию процессов;
- структурно-функциональные изменения;
- внедрение системы сбалансированных показателей;
- на изменение принципов регламентации деятельности государственного органа и служащих.

В завершение этапа проектирования разрабатывается и утверждается проект изменений с учетом общего контекста и специфики деятельности органа власти. Необходимо отметить, что цели проекта неразрывно связаны с целями и задачами, определенными на стадии составления технического задания на проведение функционального обзора, и ограничены пространством исследования.

На этапе внедрения и управления изменениями важно оценить эффективность самих преобразований, их влияние на качество государственного управления и эффективность деятельности государственного органа, насколько реализуемый проект способствует внедрению элементов управления по результатам. В процессе реализации проекта возникают отклонения между плановыми и фактическими показателями, поэтому одной из задач становится разработка соответствующих корректирующих решений в ходе реализации проекта. При этом важен интегрированный подход, следование общей логике реформирования государственных органов. Результатами реализации функционального анализа могут стать:

- Изменение деятельности государственного органа на основе устранения разрывов в процессах и дисфункций;
- Система сбалансированных показателей;
- Реструктуризация государственного органа;
- Реинжиниринг процессов;
- Регламентация процессов и функций;
- Административный регламент государственного органа;
- Проект комплексной модернизации деятельности государственных органов.

Важно оценить, насколько достигнуты цели, определенные на подготовительном этапе.

Все данные мероприятия приведут к основным показателям экономической эффективности по регламентации управленческого труда (таблица 2).

Таблица 2 – Показатели экономической эффективности мероприятий по регламентации управленческого труда

Область формирования	Экономические результаты
1	2
Функции управления	снижение затрат на осуществление функций
Организационная структура управления	совершенствование организационной структуры управления, повышение согласованности работы функциональных подразделений
Кадры управления	повышение производительности труда служащих, сокращение численности управленческих работников, повышение культуры управления, повышение профессионального мастерства
Информация	снижение трудоемкости обработки информации, удешевление разработки документации, уменьшение ошибок в документации
Методы организации управления	снижение затрат на оргпроектирование, повышение роли экономических методов управления
Решения	сокращение цикла обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений

Результатами совершенствования методологии функционального разделения внутри государственного органа в соответствии с его целями и задачами, являются:

1. Перечень функций государственного органа с унифицированными формулировками (те функции, которые войдут в положение);

2. Предложения по нормативному закреплению функций (функции, которые выполняются на практике, но не регламентированы);

3. Предложения по внесению изменений в нормативную правовую базу с целью устранения избыточных функций;

4. Предложения по передаче функций на аутсорсинг;

5. Перечень функций, подлежащих первоочередной регламентации.

Фактическими результатами совершенствования методологии функционального разделения внутри государственного органа в соответствии с его целями и задачами, являются:

1. Структура госоргана, сформированная в соответствии с задачами, стоящими перед ним;

2. Унифицированные статусные акты, структурированные по единому стандарту и закрепляющие четкие функции, обеспечивающие прозрачность деятельности государственного органа;

3. Основа для последующей регламентации и стандартизации государственных функций.

Резюме

Таким образом, проведение функционального анализа в государственных органах является одним из способов оптимизации количественного и качественного состава госслужащих, повышения эффективности деятельности государственных органов. Это исследовательская деятельность по изучению целей и направлений деятельности государственного органа, стратегии, структуры управления и управленческих процессов.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1 Трудовой Кодекс Республики Казахстан от 15 мая 2007 г. № 251 III (с изменениями и дополнениями по состоянию на 10.07.2012г.)

2 Система оценки эффективности труда государственных служащих [Электронный ресурс] // Официальный сайт Академии государственного управления при Президенте РК. – Режим доступа: <http://pa-academy.kz/ru/Institutes/imgu/NIRReports.aspx>

3 Функции государства [Электронный ресурс] // Портал «Государство и власть». – Режим доступа: <http://state.rin.ru/cgi-bin/main.pl?id=67&r=27>

4 О порядке разработки и утверждения административных регламентов исполнения государственных функций и административных регламентов предоставления государственных услуг/ Постановление Правительства РФ № 679 от 11 ноября 2005 г. //...<http://ru.wikipedia.org/>.

Данная статья поступила в редакцию 21 ноября 2012 г.