

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
на тему:

**«Механизм повышения эффективности  
деятельности государственных организаций»**

Выполнил:

Научный руководитель:

# Цель и задачи

**Цель** – разработка механизмов повышения эффективности деятельности государственных организаций.

## **Задачи:**

1. изучить вопросы правового регулирования деятельности государственных организаций;
2. рассмотреть направления деятельности и особенности управления государственных организаций;
3. выделить зарубежную практику эффективной деятельности государственных организаций;
4. дать характеристику Министерства здравоохранения Республики Башкортостан;
5. проанализировать финансово-хозяйственную деятельность Министерства здравоохранения Республики Башкортостан;
6. оценить эффективность функционирования Министерства здравоохранения Республики Башкортостан и результативности его ключевых показателей;
7. разработать рекомендации по повышению эффективности государственной организации;
8. описать внедрение проектного подхода в деятельность государственных органов исполнительной власти.

# Организационная структура Министерства здравоохранения Республики Башкортостан



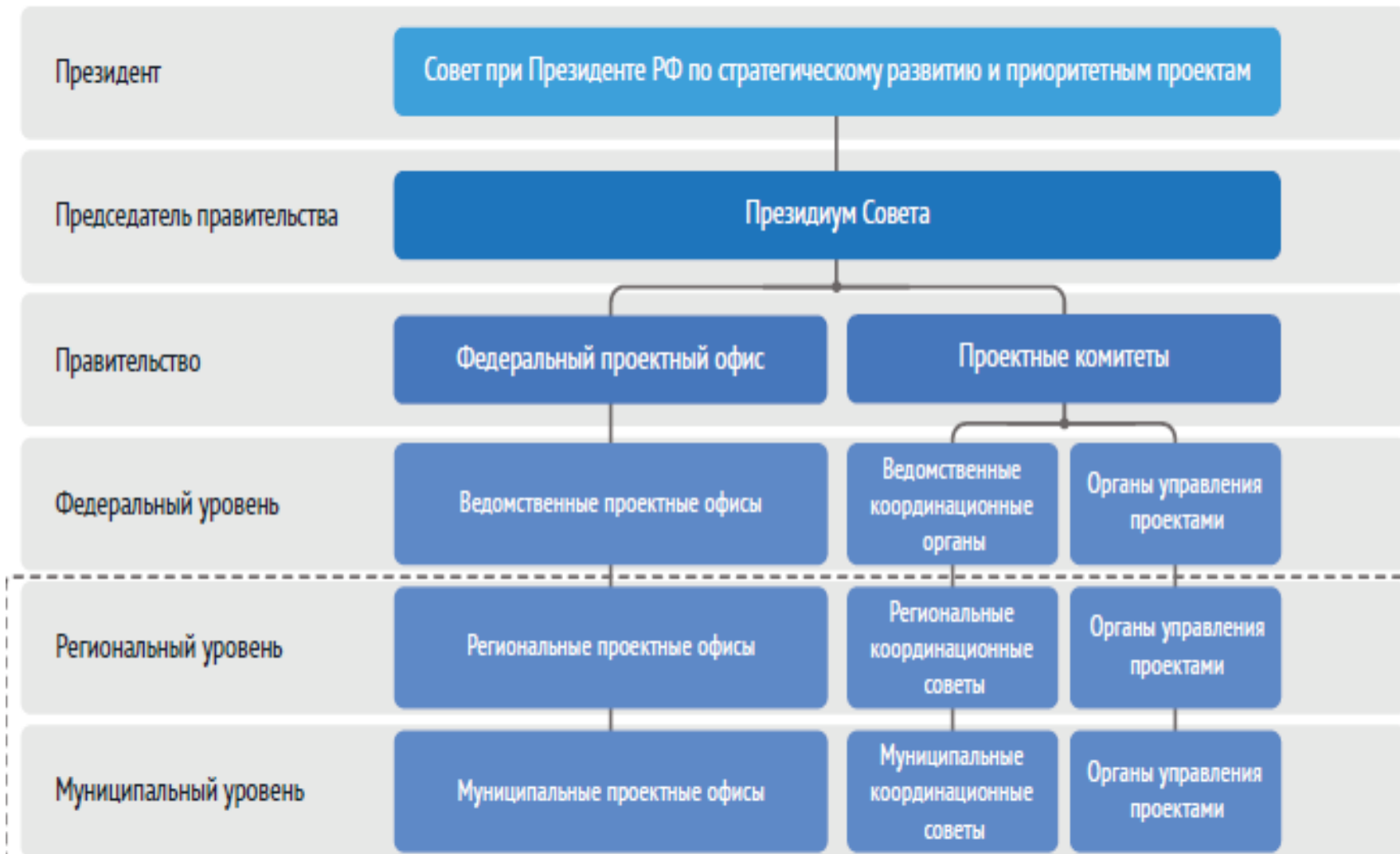
# Формирование следующей значимости критериев общего характера по отношению к оценке качества

| Наименование критерия                                                  | Коэффициент значимости |
|------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| открытость и доступность информации об организации социальной сферы    | 20 %                   |
| комфортность условий предоставления услуг                              | 20 %                   |
| доступность услуг для инвалидов                                        | 20 %                   |
| доброжелательность, вежливость работников организаций социальной сферы | 20 %                   |
| удовлетворенность условиями оказания услуг                             | 20 %                   |

# Основные показатели и целевые результаты регионального проекта «Обеспечение медицинских организаций квалифицированными кадрами (Республика Башкортостан)»

| Наименование показателя                                                                                                                                      | Базовое значение | 2019 | 2020 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------|------|
| Обеспеченность врачами, работающими в государственных медицинских организациях Республики Башкортостан (чел. на 10 тыс. населения)                           | 34,9             | 36,3 | 37,0 |
| Обеспеченность средними медицинскими работниками, работающими в государственных медицинских организациях Республики Башкортостан (чел. на 10 тыс. населения) | 92,1             | 98,5 | 99,6 |
| Обеспеченность населения врачами, оказывающими медицинскую помощь в амбулаторных условиях (чел. на 10 тыс. населения)                                        | 20,4             | 20,9 | 21,1 |

# Проектно-ориентированная модель управления в России



# Интеграция проектов в процесс управления государственными программами

## ПАСПОРТ МЕРОПРИЯТИЯ



# Проблемы внедрения системы проектного менеджмента, пути их решения

| Проблемы перехода к системе проектного управления                                                                                                 | Методы выявления проблем                                                                                                                                                  | Пути решения проблем                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Проблема оценки результата управления                                                                                                             | Мониторинг показателей результативности и рациональности расходования средств                                                                                             | Совершенствование системы ведения организационно-экономического учета (мониторинга)                                                                                                                                                                                                              |
| Инертность кадров неспособность переориентироваться на систему реализации проектов и Отсутствие знаний и навыков в области проектного менеджмента | Работа с персоналом, проведение оценки деятельности и эффективности исполнения обязанностей, проведение опроса среди сотрудников при внедрении новой системы управления   | Повышение квалификации и обучение механизмам внедрения проектного управления. Формирование у специалистов правильного отношения к нововведениям; повышение уровня знаний и навыков в сфере проектного менеджмента среди работников                                                               |
| Повышенная степень риска неэффективности реализуемого проекта                                                                                     | Оценка степени эффективности выбора и путей реализации проекта                                                                                                            | Анализ ранее полученных результатов, исправление допущенных ранее ошибок, разделение процесса выбора наиболее приемлемого проекта на этапы для формирования из совокупности целей одной более масштабной с обозначением путей ее достижения. Определение степени достижимости поставленных целей |
| Значительные финансовые вложения в ПО на начальных этапах                                                                                         | Анализ разработанных программных продуктов, выбор наиболее оптимального и наименее затратного                                                                             | Формирование правильного представления о дальнейших перспективах в процессе реализации проект-менеджмента, адекватная реакция на отсутствие сиюминутного результата                                                                                                                              |
| Отсутствие эффективной нормативно-правовой базы                                                                                                   | Анализ и оценка степени адаптации законодательной базы к современным условиям, определение спорных моментов                                                               | Совершенствование нормативно- правовой базы                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Отсутствие унифицированной методологии менеджмента проектов                                                                                       | Выявление сложностей при подготовке и переподготовке персонала, неэффективность системы делопроизводства                                                                  | Разработка методических рекомендаций, совершенствование системы делопроизводства                                                                                                                                                                                                                 |
| Жесткая организационная структура, мешающая создавать команды для реализации проектов                                                             | Анализ деятельности и степени адаптивности персонала к сложившейся ситуации, неготовность сотрудников к изменениям в распределении обязанностей.                          | Определение команды специалистов на каждый конкретный проект, подбор сотрудников, максимально подходящих для решения обозначенных задач                                                                                                                                                          |
| Сложность оценки результатов и определения ключевых показателей результативности                                                                  | Анализ правильности определения критериев выбора проекта, постановки целей и ожидаемых результатов, выявление фактов недостижения результата или степени результативности | Привлечение независимых экспертов извне для оценки результативности                                                                                                                                                                                                                              |
| Нерациональное распределение функций, дублирование их по причине частичного внедрения системы проектного управления                               | Выявление фактов неэффективного выполнения обязанностей сотрудниками, нарушение сроков выполнения работ, недостаточное понимание сотрудниками своих функций               | Четкое распределение целей руководителем, определение команд, участвующих в реализации проекта и их лидеров, несущих ответственность за распределение обязанностей и предоставление информации в команде                                                                                         |

# Заключение

В целом корни современных проблем эффективности органов исполнительной власти России видятся по-разному населением, экспертами, Президентом и Председателем Правительства РФ, министерствами и подведомственными им учреждениям.

К первоочередным относятся: недостаточная теоретическая и методологическая проработанность, как организационной структуры исполнительной власти, так и применяемых ее показателей эффективности своей деятельности; отсутствие организационного инструмента при Президенте по реформированию системы госуправления; отсутствие организационного инструмента в Правительстве РФ по согласованию интересов бизнеса и органов власти; несовершенство механизма общей и функциональной ответственности в системе государственной гражданской службы в части персональной ответственности министров за результаты по KPI, а не просто за отчет о выполненных поручениях; нескоординированность между разработками стратегических параметров по выполняемым функциям и результатами деятельности министерств и ведомств, выраженных в показателях KPI; неоптимальность структур министерств и ведомств; несовершенство формы показателей эффективности, затрудняющей понимание истинности силы и динамики применяемых показателей и сдерживающей активность усилий ФОИВ по работе над радикальным улучшением социально-экономического развития России подмены с ряде случаев показателей эффективности заданиями по объему выполняемых функций учреждениями ведомств.

**БЛАГОДАРЮ ЗА ВНИМАНИЕ!**