



## Совершенствование системы оценки эффективности деятельности государственных органов в Республике Казахстан

Гульсара Джунусбекова

*Академия государственного управления  
при Президенте Республики Казахстан,  
Астана, Республика Казахстан, ул. Абая 33 «а»*

DOI:10.13165/VPA-15-14-2-07

***Аннотация.** В статье рассматриваются вопросы оценки эффективности деятельности государственных органов в процессе совершенствования системы государственного управления в Республике Казахстан. Рассматриваются основные тенденции совершенствования системы государственного управления на современном этапе. Анализируется опыт реформирования системы оценки эффективности деятельности государственных органов в Республике Казахстан. Рассматривается ряд системных проблем в оценке эффективности деятельности государственных органов в Республике Казахстан. В настоящее время в Казахстане сформирована институциональная база системы оценки эффективности деятельности государственных органов. Однако на практике имеют место проблемы по адаптации зарубежной практики оценки эффективности деятельности государственных органов в казахстанскую практику. Для решения этих и других проблем на системной основе выявляется необходимость проведения качественной оценки эффективности деятельности государственных органов и проведения исследований в данном направлении.*

**Keywords:** *evaluation, effectiveness, state bodies*

**Ключевые слова:** *оценка, эффективность, государственные органы*

### Введение

В современный период, динамично меняющаяся социально-экономическая среда ставит перед государственными органами новые задачи и

вызовы. Для успешной реализации государственной политики правительства стран должны не только перестраивать традиционно сложившиеся системы государственного управления, но и вести постоянную работу по совершенствованию системы государственного управления и по повышению эффективности деятельности государственных органов.

В этом свете основным инструментом измерения эффективности и результативности государственных структур призван стать институт оценки эффективности деятельности государственных органов, позволяющий определить степень достижения стратегических целей, качество предоставляемых бизнесу и населению государственных услуг, эффективность использования бюджетных средств. В Казахстане повышение эффективности деятельности государственных органов и внедрение новых методов управления стали локомотивом всех крупных реформ государственного управления, осуществлявшихся за период обретения независимости.

С началом проведения комплексных преобразований в Казахстане стало понятным, что успех может быть гарантирован только при выстраивании эффективной системы управления на всех уровнях государственной власти, но определить результат и оценить приносимый им эффект сложно, т.к. вопрос эффективности принадлежит к числу наименее проработанных в практике государственного управления страны.

Эффективность государственных органов можно оценить путем соизмерения полученной прибыли и затрат на управление. Но такая элементарная оценка не всегда оказывается корректной, поскольку результат управления:

- не всегда выражается прибылью;
- приводит к непосредственному и опосредованному результатам; непосредственный результат скрывает роль управления в его достижении, прибыль часто выступает как опосредованный результат;
- может быть не только экономическим, но и социальным, социально-экономическим, политическим, социально-психологическим и т.п.

Внедрение оценки деятельности государственных органов является одним из основных инструментов повышения эффективности государственного управления. Получение результатов от внедрения оценки обуславливает качественное формирование нормативной правовой основы и методологического обеспечения данного процесса. Формирование нормативной правовой основы оценки эффективности деятельности государственных органов в Казахстане проходило с середины 2000 годов.

В рекомендациях Всемирного банка, сформулированные в «Стратегической записке: реформирование системы оплаты труда в государственном секторе» и опубликованной в 2005 году [1], было указано, в частности, о необходимости внедрения оценки поэтапно. Первоначально необходимо было научить государственные органы разрабатывать стратегические планы с определением четких целей и индикаторов их достижения. Лишь в дальней-

шем внедрить оценку эффективности деятельности государственных органов на ежегодной основе и привязки ее к карьерному росту с учетом внедрения новой системы оплаты труда государственных служащих. Следующий этап организационной реформы в Казахстане должен был включать четкие шаги к формированию приоритетных целей эффективности всеми организациями государственного управления.

На сегодняшний день в Казахстане Система оценки стала одним из ключевых инструментов совершенствования системы государственного управления и повышения конкурентоспособности страны.

В настоящее время, основные подходы к созданию системы оценки эффективности деятельности в государственных органах находятся на пути становления. Основные подходы к оценке эффективности деятельности, применяемые в государственных органах заимствованы из зарубежной практики государственного управления с учетом адаптации их к казахстанским условиям.

В тоже время, требуется научное изучение и обоснование новых подходов совершенствования методов и инструментов оценки эффективности деятельности в государственном органе на основе анализа институциональной среды его функционирования.

Таким образом, актуальность практической разработки новых подходов к оценке эффективности деятельности государственного органа в современных условиях обуславливается вышеуказанными обстоятельствами и потребностями государственных органов в научно обоснованных предложениях их развития.

**Основными целями исследования** являются определение эффективных форм и методов проведения оценки эффективности деятельности государственных органов. В работе были использованы методы исследования как дискурс-анализ, методы анализа информации, методы аналогии и обобщения.

Между тем, очевидно, что отсутствие эффективной методики оценки эффективности деятельности государственных органов выявляют необходимость проведения исследований в данном направлении.

## **1. Теоретические аспекты в исследовании оценки эффективности деятельности государственных органов**

Эффективность деятельности государственных органов играет важную роль в процессе совершенствования системы государственного управления. Эффективность деятельности государственных органов определяется не только величиной экономического эффекта, но и прежде всего социально-политическими результатами деятельности государственных органов. Для оценки эффективности государственного управления и деятельности государственных органов необходимы оценочные технологии и процедуры,

которые были бы устойчивыми, объективными и позволяли своевременно корректировать деятельность государственных органов.

Повышение эффективности государственного аппарата является предметом обсуждения в нашем государстве с 2000-х годов. В 2005 году по результатам проведенных исследований Всемирный банк дал Казахстану целый ряд рекомендаций по внедрению оценки деятельности государственных органов, их структурных подразделений и государственных служащих [1]. Несмотря на то, что рекомендации были даны в 2005 году, система оценки эффективности деятельности государственных органов, позволяющая получать комплексную информацию о государственном органе была внедрена в 2010 году, которому предшествовала всесторонняя подготовка.

Повышение эффективности деятельности государственных органов и качества реализации ими государственных функций и предоставления государственных услуг стало основной идеей всех крупных реформ государственной службы, осуществлявшихся в мире.

Практикой доказано, что оценка эффективности должна проводиться на постоянной основе, и служить в качестве раннего предупреждения системы управления, и в качестве средства для улучшения отчетности перед общественностью. Например, опыт стран ОЭСР показал ряд преимуществ от использования отчетов оценки эффективности:

- отчеты сфокусированы на результатах в правительстве;
- отчеты предоставляют все больше и больше информации о государственных целях и приоритетах, и о том, как различные программы способствуют достижению этих целей;
- отчеты показывают, как работает планирование и выступает в качестве сигнального устройства, что обеспечивает ключевых участников с подробной информацией о том, что работает, а что нет;
- улучшается прозрачность путем предоставления все большего объема информации парламенту и общественности [2].

В настоящее время имеется значительное число исследований, посвященных эффективности деятельности государственных органов и государственных служащих. Значительный вклад в теорию эффективности вносят экономика, теории управления, государственное управление. Однако перевод проблемы эффективности в практическую плоскость, реализация теоретических наработок на практике связана с рядом сложных, комплексных вопросов, и, в первую очередь, с оценкой эффективности.

Анализ зарубежной научной литературы, аналитических и экспертных разработок известных авторов [3,4,5,6,7,8], показал, что единого системного подхода к толкованию понятия эффективности и ее оценки, ее сущности и значения не существует. Не создана пока и приемлемая нормативно-правовая база оценки эффективности.

Был изучен лучший мировой опыт, который показывал на тот момент тенденцию к внедрению оценки эффективности государственных органов и повышения подотчетности их населению. В это время основные развитые страны начали повсеместно внедрять оценку и систему подотчетности во все сферы деятельности государственных органов (США, 2002 год – система оценки программ; Сингапур, 2003 год – расчет чистой экономической стоимости; Великобритания, 2004 год – соглашения о государственной услугах; Франция, 2002 год – Закон о результативном финансировании).

Оценка эффективности деятельности государственных органов является процессом определения эффективности реализации целей и задач в соответствии с их компетенцией, позволяющий получить существенную, значимую информацию для принятия дальнейших управленческих решений.

В общем виде эффективность можно определить как соотношение достигнутых результатов и затраченных на это ресурсов. Соответственно, чтобы оценить эффективность, необходимо по заранее выбранным критериям и показателям оценить результаты, затем - затраченные на это ресурсы, а затем соотнести их.

Однако применительно к деятельности государственных органов данная схема, «идеально» работающая в частном секторе, не может быть полноценно применена в госорганах в связи со спецификой этого сектора.

Методы оценки по результатам, основанные на оценке достижения госорганами целей и задач, намеченных на конкретный период времени стратегическими планами (Программой развития территорий), не позволяют оценить конечные социальные результаты этой деятельности и их качественные аспекты.

В этой связи имеется потребность в методах индикаторной оценки эффективности деятельности и результативности бюджетных расходов, учитывающего комплексность показателей, с учетом действующих специфических факторов и условий в регулируемых сферах, регионах страны.

Создание подобного метода позволит повысить ответственность исполнителей за принимаемые решения, сократить избыточные расходы, увеличить гибкость системы услуг и ее реагирование на приоритеты государственной политики и спрос целевых групп населения, а также стимулирует развитие институтов гражданского общества как потенциальных поставщиков социальных услуг.

Основные причины необходимости внедрения оценки было обусловлено несколькими взаимосвязанными друг с другом факторами.

Следует отметить, что различные подходы, методология оценки эффективности деятельности государственных органов и практика в системе государственного управления, были заимствованы из зарубежного опыта.

Значительный вклад по внедрению оценки эффективности деятельности государственного органа внес Указ Президента Республики Казахстан «О

мерах по модернизации системы государственного управления Республики Казахстан» в 2007 году [9], включая:

- разработку системы ежегодной оценки эффективности деятельности центральных государственных и местных исполнительных органов;
- разработку и внедрение системы рейтинговой оценки деятельности государственных органов, учитывающей степень достижения стратегических целей, качество предоставления государственных услуг, эффективность реализации программных документов и другие индикаторы;
- регулярное проведение социологических опросов населения по оценке качества государственных услуг;
- создание системы оценки качества работы государственных служащих.

Были определены приоритеты реформирования на том этапе:

- 1) качественное совершенствование процессов и процедур государственного управления, а также предоставления государственных услуг;
- 2) повышение профессионализма, эффективности деятельности и координации государственного аппарата.

В дальнейшем, была разработана и внедрена система государственного планирования, ориентированного на результаты. В частности впервые было предусмотрено, что целевые индикаторы и показатели устанавливаются по ключевым направлениям (сферам) для определения количественных и качественных результатов, на достижение которых должна быть направлена социально-экономическая политика Республики Казахстан или региона в течение пятилетнего периода.

В 2010 году был подписан Указ Президента Республики Казахстан «О Системе ежегодной оценки эффективности деятельности центральных государственных и местных исполнительных органов областей, города республиканского значения, столицы» [10], который является основополагающим документом проведения оценки.

В данный период в Казахстане действует несколько направлений системы оценки (контроля):

- Оценка стратегических и программных документов - определение степени достижения результативности и эффективности реализации стратегических и программных документов (Правительство Республики Казахстан, Министерство экономического развития и торговли Республики Казахстан);

- Система ежегодной оценки разработанная с целью определения эффективности деятельности центральных государственных и местных исполнительных органов, областей, города республиканского значения, столицы (Администрация Президента Республики Казахстан);

- Систематическое, объективное изучение и анализ, определение степени достижения результатов, а также выработка предложений по внесению коррективов. В рамках проводимых контрольных мероприятий

(Счетный комитет по контролю за исполнением республиканского бюджета, Ревизионные комиссии маслихатов);

– Проведение контрольных мероприятий на предмет соответствия бюджетному законодательству, законодательству в сфере государственных закупок и иного законодательства Республики Казахстан (Комитет финансового контроля Министерства Финансов Республики Казахстан).

Таким образом, утверждены направления оценки, определены уполномоченные на оценку государственные органы, разработаны методики оценки, ее критерии и показатели, установлена периодичность оценки и имеются первые результаты оценки. На сегодняшний день Система оценки стала одним из ключевых инструментов совершенствования системы государственного управления, государственного планирования и повышения конкурентоспособности страны.

## **2. Направления совершенствования Системы оценки эффективности деятельности государственных органов**

В развитии казахстанской Системы оценки эффективности деятельности государственных органов можно выделить три основных этапа:

1 этап – 2010 год. Подготовка законодательной базы, разработка базовой методологии, проведение пилотной оценки трех государственных органов: двух центральных государственных органов и одного местного исполнительного органа. Полномасштабно оценка эффективности деятельности государственных органов стала осуществляться в Казахстане с 2011 года.

2 этап – 2011 год. Проведение пилотной оценки 40 государственных органов: 24 центральных государственных органов и 16 местных исполнительных органов, и последующая доработка методологии с учетом рекомендаций зарубежных экспертов.

3 этап – 2012 год. Внесение изменений и дополнений в Указ Президента Республики Казахстан от 19.03.2010 года № 954 «О Системе ежегодной оценки эффективности деятельности центральных государственных и местных исполнительных органов областей, города республиканского значения, столицы», проведение в полном объеме оценки 39 государственных органов: 23 центральных государственных органов и 16 местных исполнительных органов, и разработка проекта пятилетней Концепции развития Системы оценки эффективности деятельности госорганов на 2012-2016 годы.

Данные документы свидетельствуют о важном инновационном тренде в сфере управления государством. Последовательное и повсеместное внедрение системы оценки эффективности деятельности государственных органов может способствовать совершенствованию: системного, превентивного управления; целевого, стратегического управления; целевого, периодического

контроля. Если намеченный тренд получит дальнейшее развитие, то возможны эффективные изменения в сфере государственного управления страны: деятельность государственных органов и его служащих будет на постоянной основе оцениваться категориями «производительность», «эффективность», т.е. правильными, проверенными экономикой, практикой развитых зарубежных стран категориями.

На сегодняшний день система оценки стала одним из ключевых инструментов совершенствования системы госуправления и повышения конкурентоспособности страны. Она позволяет провести комплексный анализ сильных и слабых сторон в деятельности госорганов.

С участием международных консультантов в Казахстане был разработан проект Концепции развития системы оценки эффективности деятельности госорганов на 2012-2016 годы. С учетом международного опыта, в частности, мирового лидера в этой области — Канады, в документе предусмотрено внедрение в 2016 году новой модели оценки.

Результативность проекта наглядно продемонстрировала необходимость дальнейшего реформирования и совершенствования подходов стратегического, бюджетного и программного планирования, мониторинга и оценки реализации государственных программ, ориентированности предоставления государственных услуг на потребителя.

Система оценки — это ключевой инструмент совершенствования государственной службы. С момента запуска проекта была проведена значительная работа, позволившая повысить эффективность работы государственного аппарата. Было внесено понятие превентивного контроля, нацеливающего каждого чиновника на конечный результат.

Наиболее важным и ощутимым результатом проведенной работы стало совершенствование государственных услуг, связанное с переводом многих из них в электронный формат и расширением их перечня. Кроме того, за последний год серьезно увеличилась вовлеченность граждан в демократические процессы, возрос интерес со стороны населения к вопросам подотчетности власти.

Очень важное нововведение — это общественный мониторинг качества оказания государственных услуг, к проведению которого могут привлекаться и некоммерческие организации, и граждане [11].

Представители самого гражданского общества призывают не ограничивать их участие лишь некоторыми направлениями глобального проекта по совершенствованию системы государственного управления. Во всех развитых странах любые реформы были успешны, если они проводились сильной государственной властью совместно с гражданским обществом. НПО влияют на социальную политику государства, предупреждают социальные конфликты, выступают посредниками в кризисных ситуациях, хорошо осведомлены о проблемах населения (благодаря прямому контакту с



гражданами), то есть, по сути, являются барометром процессов, происходящих в обществе. Для успешной реализации той или иной государственной программы, достижения ее целевых индикаторов важно всестороннее участие в ее разработке, обсуждении научно-исследовательских и общественных организаций, независимых экспертов. Поэтому целесообразно ввести обязательность размещения проекта государственной программы в СМИ, на интернет-ресурсе государственного органа (ее разработчика) и веб-портале «электронного правительства» для публичного обсуждения и доработки с учетом поступивших предложений, а также предусмотреть в ее бюджете расходы на мониторинг и оценку.

В настоящее время, в целях обеспечения объективности и транспарентности оценки, а также широкого учета общественного мнения в процессе ее проведения, Министерством национальной экономики впервые в 2014 году в пилотном режиме привлечены 4 неправительственные организации в рамках совместного проекта «Содействие в улучшении системы предоставления и оценки качества государственных услуг» с Программой Развития Организации Объединенных Наций.

Основной целью привлечения неправительственных организаций при формировании общей оценки эффективности деятельности государственных органов является изучение общественного и экспертного мнения об эффективности деятельности государственных органов, а также получение независимых рекомендаций по повышению эффективности деятельности государственных органов.

Результаты общественной оценки деятельности государственных органов, проведенной гражданским сектором, позволили получить независимыми методами и инструментами проведенных замеров являются письменный опрос услугополучателей на основе анкетирования, опытный потребитель (секретный агент, нанятый самим учреждением, организацией для проверки качества обслуживания/продуктов и отношения собственных работников к услугополучателю/покупателю) и метод включенного наблюдения (изучение социальной группы «изнутри» – качественный метод исследования, позволяющий изучать сотрудников/работников/людей в повседневных жизненных ситуациях).

Однако, в процессе реализации проекта в деятельности неправительственных организаций были отмечены недостатки, влияющие на итоговый результат – отсутствие четких подходов, иной набор инструментария, слабое методологическое сопровождение оценки эффективности и недостаточное количество респондентов, принявших участие в опросе.

В этой связи, в рамках проекта Программы Развития Организации Объединенных Наций на 2015-2017 гг. Министерством совместно с неправительственными организациями предлагается выработать дополнительные механизмы в части повышения уровня ответственности неправи-

тельственных организаций, унификации и усиления методологической базы, а также по охвату оценкой всех 16 регионов страны.

Кроме того, предлагается проведение индивидуальных интервью – в виде беседы с сотрудниками (специалистами) государственных органов по соответствующим сферам (подведомственных организаций) без строгой детализации вопросов, с целью выявления внутренних процессов деятельности данных организаций.

Соответственно, можно отметить, что неправительственный сектор как связующее звено между властью, населением и бизнесом должен усиливать свои позиции и развивать экспертный потенциал для гармоничного и успешного развития страны, а также будет способствовать дальнейшему развитию Системы оценки [12].

Оценка дала комплексный анализ сильных и слабых сторон в деятельности государственных органов в сферах стратегического планирования, оказания государственных услуг, модернизации государственной службы, управления бюджетом, информатизации и развития электронного правительства.

Уполномоченные на оценку государственные органы признают [1, с. 1], что текущая модель оценки предполагает длительные сроки проведения оценки, в связи с необходимостью сбора с оцениваемых государственных органов большого количества отчетной и подтверждающей информации, выезд в оцениваемые государственные органы для ее перепроверки. В результате подведение общих итогов оценки за предыдущий год занимает до 10 месяцев, что уменьшает ее актуальность. При этом, учитывая, что отчетная информация запрашивается от самих оцениваемых государственных органов, а на перепроверку информации одного государственного органа предусмотрено 2-3 дня, в связи с этим обеспечение достоверности данных является крайне сложной задачей.

Например, действующая модель системы оценки стратегических планов государственных органов в большей степени ориентирована на выявление несоответствий в работе государственного органа установленным стандартам, правилам, требованиям. Так, например, Система оценки не связана непосредственно с деятельностью государственного служащего, что не стимулирует к повышению эффективности государственных служащих и снижает ответственность

В тоже время, зарубежные эксперты также подтверждают правильность выбранного пути по формированию государственной функции оценки, охватывающей наиболее важные сферы деятельности государственных органов. Они признают соответствие текущей модели оценки международным стандартам на ранних этапах развития. Так, по итогам 2012 года деятельность 65% госорганов оценена как среднеэффективная (в 2011 году – 23%, в 2010 году – 7,5%), деятельность 35% государственных органов оценена как низкоэффективная (в 2011 году – 77%, в 2010 году – 90%). В 1,5 раза сок-

ратилось количество некачественно исполненных поручений руководства страны, а охват деятельности государственных органов стратегическим планированием вырос с 69% до 89%. Дублирование электронных документов бумажными копиями сократилось в 9 раз, также обеспечена полная стандартизация государственных услуг.

Анализ итогов оценки эффективности деятельности государственных органов в Казахстане выявил сильные и слабые стороны данной системы.

Сильными сторонами оценки эффективности деятельности государственных органов являются следующие факторы: политическая поддержка со стороны руководства страны; наличие законодательной базы; эволюционный подход; наличие пилотного опыта; профессионализм оценщиков; применение оценки как на центральном, так и местном уровнях государственного управления; комплексная разъяснительная работа в государственных органах, в средствах массовой информации и др.

Слабыми сторонами оценки эффективности деятельности государственных органов являются такие факторы, как: слабая ориентация на результаты; наличие конфликта интересов; недостаточная институционализация; недостаточная оперативность процедур оценки; недостаточная степень диалога между оцениваемым и оценивающим государственными органами; слабая вовлеченность неправительственных организаций (НПО); отсутствие публикаций результатов оценки в средствах массовой информации (СМИ) [11].

В настоящее время госорганами начаты мероприятия по повышению показателей эффективности. Администрацией Президента совместно с госорганами осуществляется работа по доработке методологий.

Органы государственной власти акцентируют внимание на повышении качества своей деятельности, улучшении процедур работы. Граждане часто говорят о том, что оказываемые бюджетными учреждениями услуги не отвечают ожиданиям, не удовлетворяют потребности.

В Казахстане основные базовые подходы Системы оценки основываются на Канадской системе оценки государственных органов МАФ.

Система МАФ основной упор делает на повышение качества методов управления в государственных органах. В Казахстане же оценка в большей степени направлена на выявление несоответствий в деятельности государственного органа установленным нормам, стандартам и требованиям, чем на саму эффективность.

Международная практика также показывает, что оценка больше ориентирована на процесс осуществления деятельности. Методы работы, навыки, профессионализм в работе, инициативность, личностные характеристики, командная работа, качество управления и другие являются предметом оценки. Результат деятельности оценивается только по заранее определенным целям. Функции являются лишь средством их достижения. В связи с этим оценка

выполнения функции путем суммирования мероприятий является крайне некорректным по отношению к достижению целей.

Очень важный вопрос, которому в бюджетном секторе уделяется недостаточно внимания, – мотивация специалистов к качественному труду, творчеству, достижению оптимальных результатов. Необходима именно позитивная, а не негативная мотивация. Практически полностью отсутствует комплексная система мониторинга качества государственных услуг, достижения результатов, соблюдения технологий и степени удовлетворенности потребителей. Одна из важнейших составляющих такой оценки – выявление мнения потребителей. Однако социологические опросы сегодня используются крайне редко: они дороги, трудозатратны и сложны в плане интерпретации полученных отрицательных результатов. А ведь в условиях реформы важно искать слабые места, выявлять причины недовольства потребителей и определять пути устранения недостатков: менять технологии оказания услуг, модернизировать оборудование, работать с персоналом.

Анализ показал, что применение системы оценки эффективности повышает прозрачность. Прозрачность сама по себе является весьма ценным качеством. Нередко по причине ее отсутствия и закрытости деятельности государственных органов развивается бюрократизм, внимание уделяется непродуктивным процессам, методическим рекомендациям, структурированию. В результате, не совсем ясно, какое отношение к основному процессу имеют некоторые виды деятельности государственного органа и в чем цель его существования. В этом случае определение показателей эффективности и результативности деятельности и выполнение поставленных задач может вести к повышению прозрачности и быть дополнительным стимулом для введения инноваций. Внедрение процедур оценки эффективности может существенно улучшить качество внутренней политики и системы принятия решений в государственных органах.

## **Заключение**

1. Анализ итогов оценки эффективности деятельности государственных органов в Казахстане выявил сильные и слабые стороны данной системы.

2. Сильными сторонами оценки эффективности деятельности государственных органов являются следующие факторы: политическая поддержка со стороны руководства страны; наличие законодательной базы; эволюционный подход; наличие пилотного опыта; профессионализм оценщиков; применение оценки как на центральном, так и местном уровнях государственного управления; комплексная разъяснительная работа в государственных органах, в средствах массовой информации и др.

3. Слабыми сторонами оценки эффективности деятельности государственных органов являются такие факторы, как: слабая ориентация на результаты; наличие конфликта интересов; недостаточная институционализация; недостаточная оперативность процедур оценки; недостаточная степень диалога между оцениваемым и оценивающим государственными органами; слабая вовлеченность неправительственных организаций; отсутствие публикаций результатов оценки в средствах массовой информации.

4. Данные и многие другие факторы направляют на необходимость дальнейшего совершенствования Системы оценки в рамках определенных направлений: разработка ключевых показателей эффективности государственных органов и оценка результатов; создание служб внутреннего аудита в государственных органах (на базе служб внутреннего контроля); укрепление институциональной базы внешней оценки и аудита деятельности государственных органов; развитие Системы государственного планирования, в том числе путем совершенствования методологии формирования стратегического и бюджетного планирования и др.

5. Оценка показала, что настоящее время в Казахстане сформирована институциональная база данной системы. Однако на практике имеют место проблемы в государственных органах. Для решения этих и других проблем на системной основе проводится исследования и необходимо их продолжать.

6. Для достижения целей по модернизации управления, ориентированного на результат, в рамках системы государственного планирования необходимо обеспечить: - создания и внедрения комплексной системы ведомственного и межведомственного планирования и проектного управления по целям и результатам деятельности; - конкурентного распределения ресурсов между государственными органами и контроль за достижением результатов их деятельности; - разработки ключевых измеримых показателей эффективности и результативности деятельности субъектов государственного планирования в соответствии со стратегическими целями государства; - внедрения технологий и процедур целеполагания, обеспечивающих привязку целей к конкретным исполнителям; - разработки показателей, позволяющих адекватно оценить степень достижения поставленных целей и действия исполнителей, предпринимаемые для достижения этих целей.

7. Целесообразно, осуществлять оценку не процессов, совершаемых государственным органом, а собственно конечный результат его деятельности при реализации и достижении стратегических целей и задач.

8. Таким образом, эффективность деятельности государственных органов определяется не только величиной экономического эффекта, но и прежде всего социально-политическими результатами деятельности государственных органов.

9. Для повышения эффективности работы государственных органов необходимы следующие направления деятельности: разработка стандартов

направленных на устойчивое улучшение качества государственных услуг; определение конкретного перечня предоставляемых государственных услуг, с ранжированием его на услуги, которые должно предоставить государство и те услуги, которые можно перевести из бюджетного сектора в сферы соответствующих частных организаций или автономных учреждений; создание для государственных служащих стимулирующие условия для качественного выполнения своих профессиональных обязанностей; мнение гражданского населения, как объективный источник информации.

10. Использование выше перечисленных предложений, дает возможность для реализации различных программ, с помощью которых можно добиться значительного повышения эффективности и действенности административного управления, о чем свидетельствует опыт зарубежных стран.

## References

1. Amaratunga D., Baldry D. "A conceptual framework to measure facilities management
2. Байкадамов Б. К., Кусмангалиева Ж. Д., Уакпаев Б. С., Тусупова Л. К. Оценка эффективности деятельности государственных органов. Методическое пособие для неправительственных организаций и независимых экспертов. Астана, 2011. - 75 с.
3. Behn, R.D. 1995. The Big Questions of Public Management. *Public Management Review*. 55(4): 313-324.
4. Bourn M., Neely A., Mills J. и Platts K. Implementing performance measurement systems: a literature review *Int. J. Business Performance Management*, Vol. 5, No. 1, 2003: 1-24.
5. Henri J-F. Performance Measurement and Organizational Effectiveness: bridging the gap. Canada, 46., M. Pitt, and M. Tucker, "Performance measurement in facilities management: driving innovation?," *Property Management*, Vol. 26, No. 4, 2008, pp. 241-254.
6. Chakravarthy, B.S. 1986. Measuring Strategic Performance. *Strategic Management Journal* 7:437-458.
7. О мерах по модернизации системы государственного управления Республики Казахстан. Указ Президента Республики Казахстан от 13 января 2007 года N 273.
8. Стратегическая записка: реформирование системы оплаты труда: в государственном секторе. Документ Всемирного Банка. Апрель, 2005.
9. Teresa Curristine, Zsuzsanna Lontian, Isabelle Jourard. Improving Public Sector Efficiency: Challenges and Opportunities *OECD Journal on Budgeting*. Volu. 7, No. 1 2007 1-42.
10. Указ Президента РК от 19 марта 2010 года №954 «О Системе ежегодной оценки эффективности деятельности центральных государственных и местных исполнительных органов областей, города республиканского значения, столицы».
11. Walker R.M., Boyne G.A. Introduction: Determinants of Performance in Public Organizations. *Public Administration* Vol. 87, No. 3, 2009 (433–439).

Gulsara Junusbekova

**Improving the System of Evaluating the Effectiveness Activity of State Bodies  
in the Republic of Kazakhstan**

Abstract

The article presents an evaluation of the effectiveness of state bodies' activities in the process of improving the system of public administration in the Republic of Kazakhstan. The main trends in improving the system of public administration at the present stage are also under the consideration of this article. The experience of reformation of the evaluation system of the effectiveness of performance of state bodies in the Republic of Kazakhstan is analyzed. A number of systemic problems in evaluating the effectiveness of state bodies in the Republic of Kazakhstan are addressed within the article. Nowadays, an institutional framework of evaluating the performance of state bodies has been created. However, in reality, there are problems in adapting foreign experience in evaluating the performance of state bodies to the Kazakhstani practice. To address these and other problems in a systematic manner, there is a demand for a qualitative evaluation of the effectiveness of state bodies and hold research in this area.

*Giulsara Aširbajevna Džunusbekova* – Valstybinio valdymo akademijos prie Kazachstano Respublikos Prezi-dentūros Akademinių programų registro vadovė, docentė, ekonomikos mokslų daktarė, Astana, Kazachstanas.

E. paštas: gulsara\_zhunun@mail.ru

*Gulsara Junusbekova*, Associate Professor, Ph.D. in Economics, Deputy Head of the Center of Academic Programs, Acting Professor of the Department of Public Administration and Civil Service, Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan, Astana, Kazakhstan.

E-mail: gulsara\_zhunun@mail.ru

Straipsnis įteiktas redakcijai 2015 m. kovo mėn.; recenzuotas; parengtas spaudai 2015 m. birželio mėn.