

Использование
информации о
результатах
деятельности для
принятия решений на
основе фактических
данных

Айвор Бизли

Исполком БС – ноябрь 2024 г.



Структура презентации

Обоснование и цели

Теория БОР и ее эволюция

Учреждения и их значение для использования информации

Как информация используется для различных целей

Определяющие факторы

- Качество данных
- Кадровые ресурсы
- ИТ-системы

Подход к изучению и практические примеры



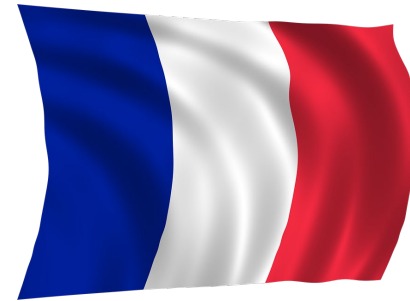
Обоснование и цели


- Ценность бюджетирования, ориентированного на результат, воспринимается со скептицизмом?
 - Как повысить ценность бюджетирования, ориентированного на результат?
 - От «формального» к «реальному»
 - От презентационного подхода к применению в управлении
 - Каковы основные проблемы и как их можно решить?
 - Чему мы можем научиться у стран, которые дальше всех продвинулись в этом направлении?
-

Методологический ПОДХОД



Изучение практических примеров - опыт стран





История и теория управления эффективностью в государственном управлении

- В данном разделе содержится краткое описание исторической эволюции управления эффективностью в государственном секторе. Оно дает представление о контексте и помогает прояснить ключевые понятия эффективности, ссылаясь на международный опыт и научные исследования.
 - Новое государственное управление, теория и практика
 - Понятия эффективности
 - Принципы бюджетирования и передовой опыт, связанный с эффективностью
-

Институциональные основы

В этом разделе рассматриваются различные институциональные субъекты или заинтересованные стороны и то, как можно эффективно согласовать их роли и обязанности для содействия эффективному использованию информации о результативности:

- **Правовые основы** – здесь рассматриваются различные виды законов, определяющих использование информации о результатах деятельности, например, органический закон о бюджете, законы об эффективности, законы об использовании доказательств и аудите.
- **Центр, исполняющий руководящую и координационную роль в государстве.** Например, административно-бюджетное управление (OMB) в США, рабочие группы в Великобритании и т.д.
- **Руководство, мониторинг и контроль со стороны Минфина.** Дисциплины процессов бюджетного мониторинга и отчетности являются ключевыми для обеспечения того, чтобы информация о результатах деятельности использовалась при принятии решений после утверждения бюджета, особенно в отношении дополнительного бюджета, сокращения бюджета или перераспределения средств в середине года.
- **Роль отраслевых министерств** как ключевых пользователей информации о результатах деятельности с целью повышения эффективности и результативности предоставления государственных услуг.
- **Национальное статистическое агентство** является ключевым поставщиком данных, обеспечивает их качество и консультируется с пользователями, чтобы обеспечить актуальность, своевременность и т.д. мероприятий по улучшению результативности.
- **ВОА** – роль пользователя, критически рассматривающего ряд ПЭ, и аудитора отчетных показателей результативности
- **Парламент** - в части его роли по осуществлению надзора за общей результативностью государственного управления, а также отдельных политик и программ.

Примеры законодательных актов, поддерживающих создание и использование информации о результатах

Органические законы о бюджете

НЗ– Закон о государственных финансах (1989)

Швеция – Закон о бюджете (1996)

Австралия - Закон о государственном управлении,
эффективности и подотчетности (2013)

Европейский Союз – Финансовый регламент (2018)

Законы об эффективности и доказательной базе

Великобритания - Соглашения о
государственной службе (1998), заменены
Едиными ведомственными планами (2015).

США - GPRAMA (2010)

США – Закон о доказательной базе (2018)

Чили – Закон об администрировании финансов
государства (2006)

Закон 2010 года о модернизации в сфере обеспечения эффективности и результативности деятельности правительства США (GPRAMA)

Уровень ведомств

4-летние стратегические планы ведомств

- Заявление о миссии ведомства, его стратегические цели, задачи и их соответствие более широким приоритетам правительства.
- Ведомства также должны определять ограниченное число приоритетных для них целей (APGs) в самых приоритетных областях и пересматривать их каждые два года.

Ежеквартальные обзоры результатов работы

- Обзоры направлены на оценку достигнутого, выявление проблем и разработку решений.

Ведомства назначают главных исполнительных директоров (COO) и сотрудников по повышению эффективности (PIO)

Подотчетность и отчетность:

- Ведомства должны ежегодно готовить отчеты о результатах своей деятельности, в которых подробно описывается прогресс в достижении поставленных целей.
- В отчетах должны освещаться успехи, неудачи и планы по улучшению.

Центр государственного управления

Административно-бюджетное управление Белого дома

Контролирует исполнение GPRAMA, координирует цели в сфере межведомственных приоритетов (CAP) и обеспечивает соответствие деятельности ведомств более широким приоритетам.

Цели в сфере межведомственных приоритетов (CAP)

Закон вводит цели CAP для решения проблем, которые являются общими для множества ведомств, фокусируясь на приоритетах всего правительства.

- Административно-бюджетное управление (OMB) отвечает за согласование этих целей..

Веб-сайт, посвященный эффективности работы федеральных органов власти performance.gov

- повысить уровень прозрачности, предоставив общественности доступ к стратегическим планам, целям в области эффективности и отчетам о проделанной работе.

Закон США 2018 года об основах формирования политики, основанной на фактических данных

Федеральный уровень

•Стратегия работы с данными

- Административно-бюджетное управление (OMB) создает комплексную Федеральную стратегию по работе с данными для улучшения управления данными и их использования в масштабах всей системы государственного управления.
- Стратегия способствует межведомственному сотрудничеству и интеграции данных для поддержки принятия решений

Уровень ведомств

•Планы создания доказательной базы

•Инвентаризационные реестры данных

- Агентства обязаны создавать всеобъемлющие реестры данных для каталогизации своих информационных активов.
- Эти реестры должны быть внесены в публичный каталог, чтобы информация об активах данных была доступна для использования общественностью и другими государственными организациями.

•Ключевые роли

- Главный специалист по данным (CDO) для контроля за управлением данными и стратегией по работе с данными.
- Сотрудник по оценке для координации оценок программ и обеспечения их тщательности и актуальности.

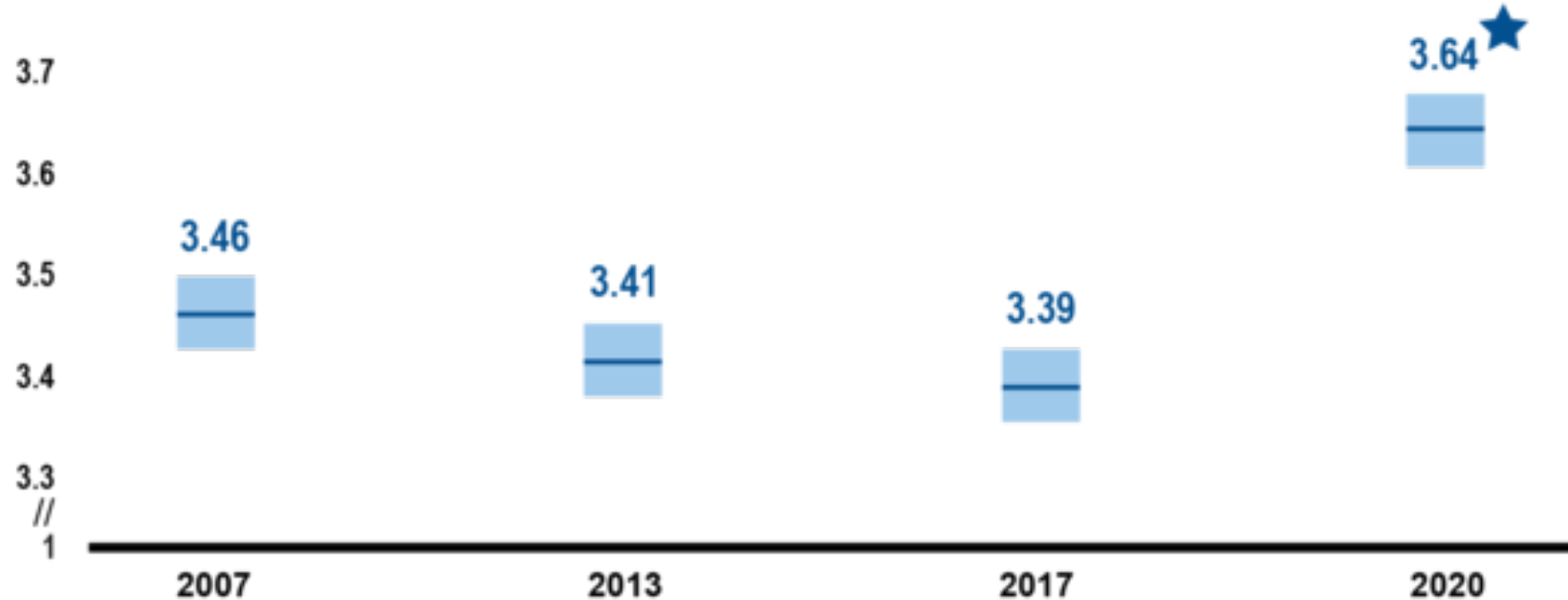
Сотрудник по статистике обеспечивает целостность и качество статистических данных

Оценка программ

- Укрепляет роль оценки программ в принятии политических и программных решений.
- Ведомства должны проводить оценки, которые являются методологически жесткими и соответствуют их миссии

Влияние GPRAMA и Закона о доказательной базе

Оценка индекса использования (линия) с 95-процентным доверительным интервалом (выделено цветом)



★ Результат 2020 года - статистически значимое увеличение по сравнению с каждым предыдущим годом исследования

Источник: анализ данных исследования ГКФУ США. | GAO-2-103910



Процессы

В этом разделе рассматриваются основные бизнес-процессы, в которых используются данные о результативности, и способы их оптимизации. К ним относятся:

- **Оперативное управление программами и операциями**
 - **Обзоры расходов** (различные методы и то, как в них используются данные о результатах деятельности)
 - **Оценки по фактам** (ex-post)
 - **Разработка политик, стратегий и программ**
 - **Отчетность** - прозрачность в отношении результатов деятельности
 - **Законодательный надзор и аудит**
-

Оперативное управление программами

- Своевременная периодическая отчетность об операционных и финансовых данных, доступная для лиц, принимающих решения, в легко понятных форматах.
 - Южная Африка - Министерство финансов предоставляет руководство по ежеквартальной отчетности, которое включает в себя отчетность по выполнению нефинансовых целевых показателей (например, Южная Африка).
- Детальный анализ на уровне программы и мероприятий (например, с помощью интеллектуальной обработки данных - BI).
- Использование зависит от рутинной работы руководства и свободы перераспределения ресурсов.

Пример – Министерство сельского хозяйства США

Отдел аналитики данных

Руководящие принципы



Создать единую,
достоверную версию
«правды»



Способствовать
достижению высоких
показателей
эффективности,
предоставляя
заинтересованным
сторонам возможность
воплотить знания в
действия



Повышать уровень
качества и точности
данных с помощью
итерационного процесса



Стимулировать
интерактивное изучение
событий, лежащих в
основе данных



Развивать
организационную
культуру, опирающуюся
на данные

**НА ОСНОВЕ ТЕХНИЧЕСКОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ И СТРАТЕГИИ
УПРАВЛЕНИЯ ДАННЫМИ, КОТОРЫЕ ЯВЛЯЮТСЯ
МАСШТАБИРУЕМЫМИ И УСТОЙЧИВЫМИ.**



Деятельность по предоставлению займов/грантов



Эффективность займа



Операции



Воздействие на общество



КПЭ



Отслеживает займы, гранты и деятельность по оказанию помощи по всем программам развития сельских территорий..

Предоставляет финансовый обзор займов на PCT, информацию о просрочках и аналитику рисков.

Управляет деятельностью персонала по программам и организациям и обеспечивает доступ к веб-станции директора по работе с клиентами.

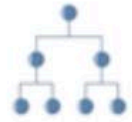
Предоставляет информацию о сообществах, которые обслуживает программа PCT, и о возможностях повышения благосостояния сельских жителей за счет целевых инвестиций.

Ключевые показатели эффективности, помогающие руководству отслеживать прогресс в достижении поставленных целей.

Обязательства



Анализ по системе NAICS (обязательства)



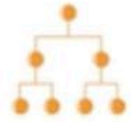
Бюджет и финансирование*



Портфель займов



Анализ по системе NAICS (портфель)



Просрочки по займам



Главная страница директора по работе с клиентами



Панель WebTA (учета рабочего времени)



Доступ к таблицам*



Широкополосный доступ



Племенные народы *



Аналитика рисков (COVID-19)



Страдающие сообщества



Уровень использования заемных средств



* Панель находится в стадии разработки.

Картирование соответствия требованиям



Нажмите на значок карты, чтобы посмотреть географические районы, имеющие право на участие в конкретных программах PCT

НАЗВАНИЕ ОКРУГА

Юма
Аризона

ОЦЕНКА РИСКА ДЛЯ ОКРУГА

42,2

БАЛЛ ПО РИСКУ НЕВЫПЛАТЫ ОСНОВНОЙ СУММЫ ДОЛГА
30,4

БАЛЛ ПО РИСКУ ПРОСРОЧКИ ПЛАТЕЖЕЙ
9,6

БАЛЛ ПО РИСКУ COVID
53,4

БАЛЛ ПО РИСКУ ВЫЗСКАНИЯ ДОЛГА ИМУЩЕСТВОМ
62,5

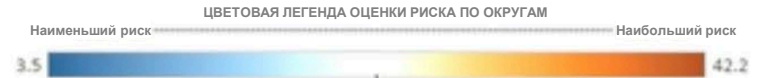
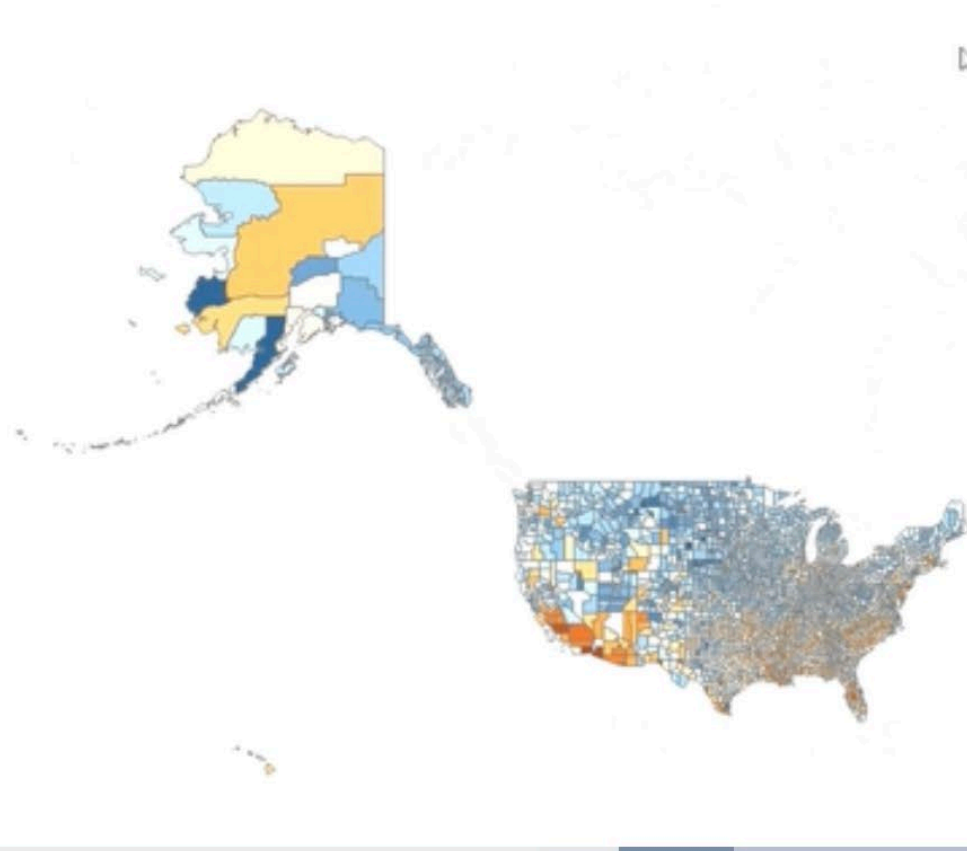
БАЛЛ ПО РИСКУ ПОТЕРИ РАБОТЫ
58,3

БАЛЛ ПО РИСКУ РАСОВОГО НЕРАВЕНСТВА
99,0

МЕТОД ОЦЕНКИ

Выберите штат: (Все) | Выделите округ: Выделите округ штата | Выберите параметр COVID-19: Подтвержденные случаи | Выберите порог просрочки: >90 ДНЕЙ | Выберите статус муниципалитета: (Все) | Выберите зону действия программы: (Все)

КАРТА ОЦЕНОК РИСКА ПО ОКРУГАМ | Нажмите на округ, чтобы обновить дисплей



ОЦЕНКИ РИСКА ПО ОКРУГАМ | С квинтилями

Аризона	Юма	5	42.2
Калифорния	Империа	5	42.1
Техас	Эль Пасо	5	41.8
Калифорния	Керн	5	41.0
Флорида	Полк	5	39.9
Нью-Джерси	Атлантик	5	39.7
Южная Каролина	Спартанбург	5	38.2
Техас	Маверик	5	38.1
Техас	Бексар	5	37.5
Луизиана	Тангипаоа	5	37.4
Калифорния	Сан Бернардино	5	37.2
Аризона	Санта Круз	5	37.2
Луизиана	Уачита	5	37.1
Луизиана	Ист Батон Руж	5	37.0
Техас	Идальго	5	36.9
Алабама	Mobile	5	36.3
Луизиана	Rapides	5	36.2
Калифорния	Fresno	5	36.1
Луизиана	Caddo	5	36.1
Луизиана	Lafayette	5	36.1
Луизиана	Terrebonne	5	35.8
Аризона	Pima	5	35.7
Миссисипи	Hinds	5	35.6

Франция – лаборатория данных МЭФ

1. **Наука о данных:** команда, отвечающая за выполнение проектов, требуются очень специфические компетенции, проблема в том, как развивать эти компетенции внутри министерства (тренинги, внутренние занятия, семинары с внешними экспертами).
2. **Аналитика данных:** отвечает за надлежащую программу управления данными. Управление данными включает в себя 1. знание данных (каталогизация и гармонизация данных в программах-приложениях и базах данных), 2. качество данных, 3. соответствие требованиям (в основном защита персональных данных и секретность) и 4. управление обменом данными.
3. **Инженерия данных:** в основном работа по подготовке данных для использования в аналитике
4. **Стратегия в области данных:** также сопровождение других проектов, для реализации которых имеется намерение использовать наши знания о данных.

Примеры проектов, инициированных Францией, охватывают выявление схем уклонения от уплаты налогов, систему раннего предупреждения о компаниях, которым грозит крах, помогающую организовать адресное консультирование и финансовую помощь.

Обзор расходов

Пример 1 – Обзоры результативности программ

Как правило, они основаны на анализе информации о результатах деятельности и нацелены на формирование понимания относительного того,

- что должно было быть достигнуто в результате рассматриваемого вмешательства,
- как измерялся успех,
- были ли достигнуты заявленные цели, и
- в какой степени результаты можно отнести на счет вмешательства, профинансированного государством.

Количественные данные могут быть получены из бюджетов и финансовых отчетов программ, отчетов об эффективности программ, национальной и международной статистики и опросов.

Качественные данные могут быть получены путем анализа отраслевых стратегий, целей и задач программ, планов реализации, аудитов и оценок. Помимо изучения документов, информация может быть получена в ходе интервью, фокус-групп, тематических исследований и прямых наблюдений.

Обзор расходов

Пример 2 - Анализ охвата данных (DEA)

Является одним из наиболее часто используемых методов оценки эффективности. В рамках DEA производительность оценивается путем сравнения объема произведенной продукции с количеством использованных ресурсов. Результаты работы единицы рассчитываются путем сравнения ее эффективности с наилучшей наблюдаемой эффективностью в наборе данных.

Модель оценки



✓ степень соответствия целей/ожидаемых результатов программы государственным приоритетам/политике и потребностям клиентов

⚙️ степень соответствия результатов программы ее целям

\$ взаимосвязь между вводимыми ресурсами и результатами, выраженная в долларовом эквиваленте

📅 степень, в которой минимизируются/максимизируются затраты на программу при заданном уровне результатов программы

Отчетность – Южная Африка

СОДЕРЖАНИЕ

1. ВВЕДЕНИЕ	1
2. ПРИМЕНМОСТЬ РУКОВОДСТВА	2
3. ЕЖЕКВАРТАЛЬНАЯ ОТЧЕТНОСТЬ – ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ	2
3.1 База данных	2
3.2 Информация о программе/деятельности	2
3.3 Заимствования	3
3.4 Отчет по проектам с капитальными инвестициями (CAPEX) или (выплаты - ПИИ)	3
4. ЕЖЕКВАРТАЛЬНАЯ ОТЧЕТНОСТЬ – ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ (QPR)	4
4.1 Связь со стратегическими планами и ежегодными планами обеспечения эффективности	5
4.2 Информация о результатах и целевых показателях согласно ежегодному плану обеспечения эффективности	6
4.3 Индикаторы и целевые показатели результатов	6
4.4 Информация о результатах и целевых показателях согласно Информационному бюллетеню о результатах	7
5. Процесс утверждения КОГО	7
5.1 Подписание сотрудником бухгалтерии	7
5.3 Подача КОГО	7

2023/24
КОГО

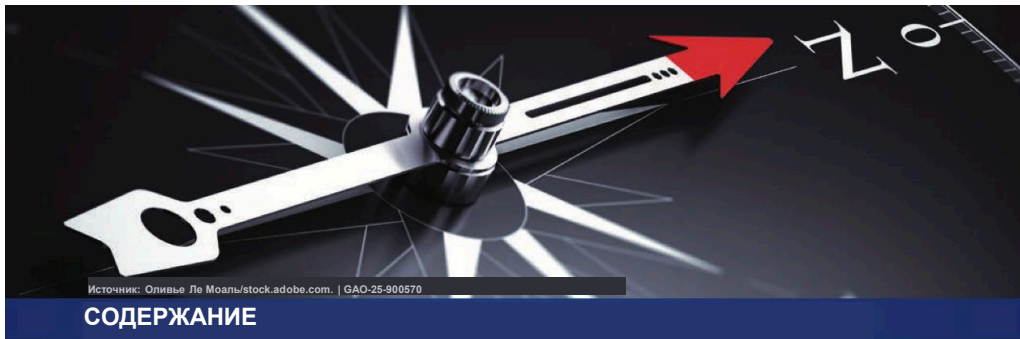
Руководство по
**КВАРТАЛЬНОЙ ОТЧЕТНОСТИ
ГОСУДАРСТВЕННЫХ
ОРГАНИЗАЦИЙ**



**Национальное
казначейство**

Департамент:
Национальное казначейство
Южно-Африканской Республики





Отчетность – GPRAMA США

сОДЕРЖАНИЕ _____	i	Другие преимущества _____	65
Как пользоваться данным отчетом _____	ii	Свидетельства _____	66
Награды _____	ii	Стратегическая цель 2: реагирование на меняющиеся угрозы безопасности и вызовы глобальной взаимозависимости _____	70
Обзор результатов и финансовых показателей за 2024 финансовый год для американских налогоплательщиков _____	iii	Финансовые преимущества _____	72
Обращение начальника ГКФУ _____	vii	Другие преимущества _____	72
Часть I: Анализ и обсуждение со стороны руководства _____	1	Свидетельства _____	73
Гарантийные заявления руководства _____	2	Стратегическая цель 3: Помочь преобразовать федеральное правительство для решения национальных проблем _____	76
О ГКФУ _____	4	Финансовые преимущества _____	78
Прошлое и настоящее ГКФУ _____	5	Другие преимущества _____	78
Миссия, основные ценности, стратегические цели и организационная структура _____	7	Свидетельства _____	79
Кадры и офисы ГКФУ _____	10	Стратегическая цель 4: максимизировать ценность ГКФУ, обеспечивая качественное и своевременное обслуживание Конгресса и являясь федеральным агентством с передовыми методами работы _____	82
Стратегическое планирование и прогнозирование _____	11	Часть III: Финансовая информация _____	87
Стратегии для достижения наших целей _____	13	Обращение финансового директора _____	88
Измерение результативности нашей работы _____	15	Отчет консультативного комитета по аудиту _____	90
Установление целевых показателей эффективности _____	17	Отчет независимых аудиторов _____	91
Общая эффективность работы по достижению наших целей _____	18	Назначение финансовых отчетов, примечаний и требуемой дополнительной информации _____	98
Финансовые преимущества _____	22	Финансовая отчетность _____	100
Другие преимущества _____	25	Примечания к финансовой отчетности _____	103
Другие способы оценки наших результатов _____	28	Обязательная дополнительная информация _____	115
Ориентация на клиента _____	29	Часть IV: Мнение Генерального инспектора о проблемах управления ГКФУ _____	117
Ориентация на наших сотрудников _____	33	Заявление Генерального инспектора _____	118
Управление внутренними операциями _____	35	Часть V: Приложения _____	122
Другие способы служения ГКФУ Конгрессу и американскому народу _____	36	Приложение I: Сокращения _____	123
Стратегические партнерства _____	41	Приложение II: Качество данных _____	125
Управление нашими ресурсами _____	44	Проверка и подтверждение данных об эффективности _____	125
Проблемы управления _____	49	Источники графических изображений _____	134
Задачи и приоритеты на будущее _____	57	Предоставление комментариев по данному отчету _____	135
Часть II: Информация о результатах деятельности _____	61	Получение копий документов ГКФУ _____	135
Информация о результатах деятельности в разбивке по стратегическим целям _____	62	Как связаться с ГКФУ _____	135
Стратегическая цель 1: Решение текущих и новых проблем, связанных с благосостоянием и финансовой безопасностью американского народа _____	63		
Финансовые преимущества _____	65		

- Основные проблемы управления
- Межведомственные приоритетные цели
- Недостигнутые цели
- Планы по повышению результативности работы
- Штрафные или корректирующие меры, рекомендованные административно-бюджетным управлением (OMB)

Данный документ создан правительством США и не подлежит защите авторским правом в Соединенных Штатах. Опубликованный продукт может воспроизводиться и распространяться в полном объеме без дополнительного разрешения ГКФУ. Однако, поскольку данная работа может содержать изображения или другие материалы, защищенные авторским правом, для отдельного воспроизведения этих материалов может потребоваться разрешение правообладателя.



Парламент и ВОА

- Слушания в Финансовом комитете, Отраслевом комитете
- Законодательство об эффективности и принятии решений на основе фактических данных.
- ВОА - аудиты эффективности/экономичности + анализ показателей эффективности



Определяющие факторы

В этом разделе рассматриваются тесно связанные между собой реформы, способствующие более эффективному использованию фактических данных в системе государственного управления. В идеале они должны быть скоординированы с реформами в сфере управления финансами.

Качество данных. Стандарты качества, актуальность, своевременность, точность и т. д.

Цифровизация. Развитие ИСУФ и других ИТ-систем, которые собирают и обрабатывают информацию о результатах деятельности.

Управление кадрами - навыки и обучение эффективному использованию данных. Соглашения об эффективности и индивидуальное управление эффективностью.

Качество данных - проблемы

Четкие цели программы.

Последовательность и полнота.

Актуальность.

Атрибуция.

Качество данных - примеры улучшения

Использование данных независимого Управления национальной статистики (Великобритания) и работа с УНС как источником экспертных знаний и высококачественных данных.

ВОА отслеживают и комментируют качество показателей эффективности, способствуя их улучшению (например, ГКФУ в США).

Использование стандартизированных на международном уровне показателей, например, установленных ОЭСР или ООН.

Действия по улучшению управления данными, например, предусмотренные Законом США «Об основах разработки политики на основе фактических данных».

Систематический обзор и оценка показателей эффективности, включая оценку в связи с целями национальной политики. (Корея - Закон об управлении эффективностью на общенациональном уровне).

Управление кадрами

Инвестиции в обучение

Ключевые назначения

Практикующее сообщество по вопросам эффективности

Этика государственной службы.