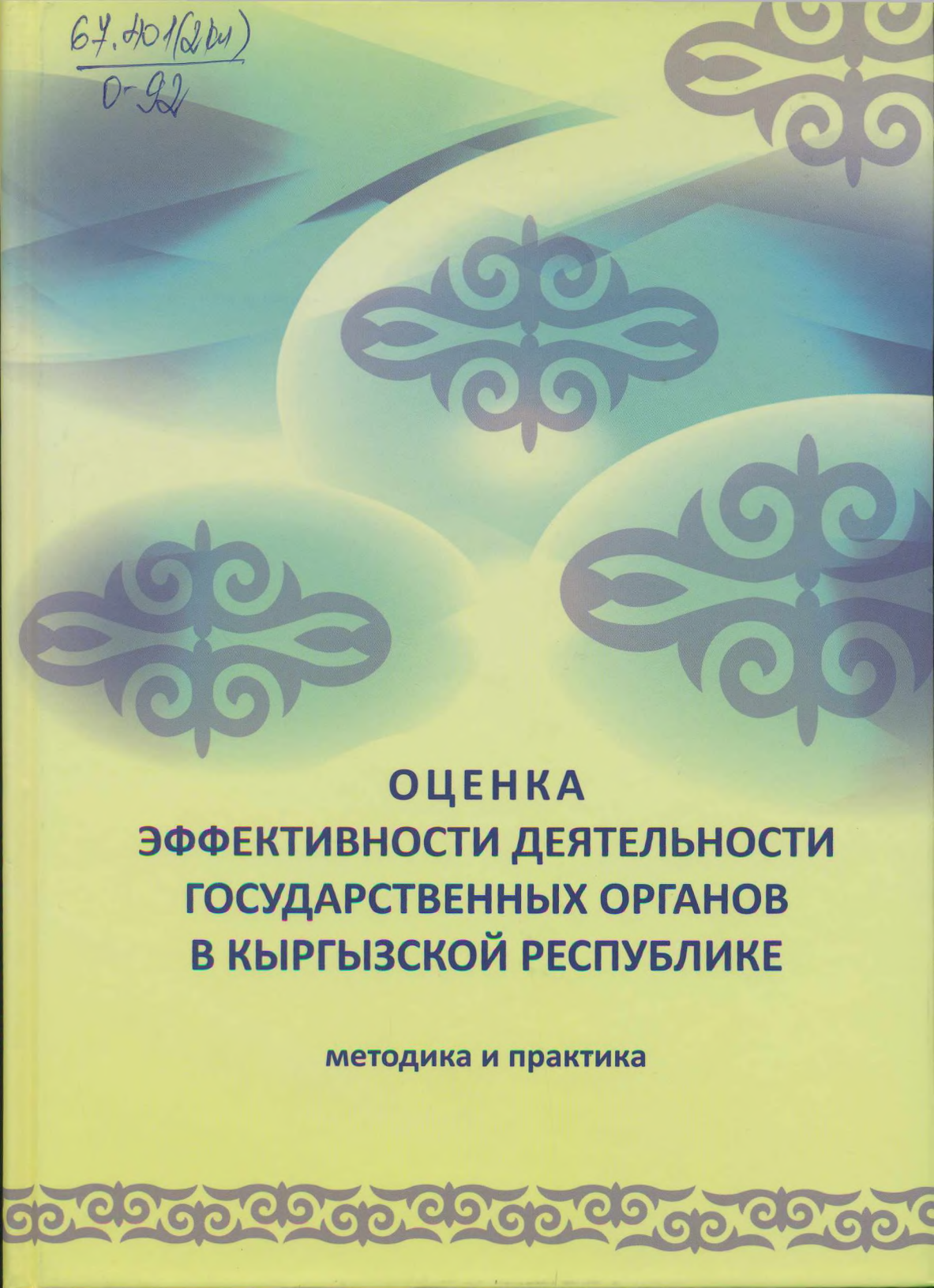


67.101(2/04)

0-92



**ОЦЕНКА
ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНОВ
В КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКЕ**

методика и практика



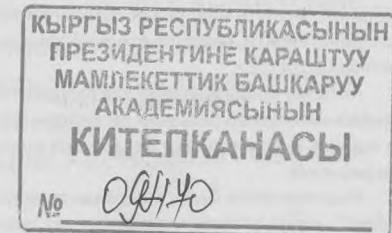
Аппарат Правительства Кыргызской Республики
ПРООН в Кыргызской Республике

**ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНОВ
В КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКЕ**

методика и практика

Под общей редакцией:
Руководителя Аппарата Правительства -
министра Кыргызской Республики,
к.э.н., Момуналиева Н. С.

Допущено Министерством образования и науки
Кыргызской Республики в качестве учебного пособия
для студентов высших учебных заведений



Бишкек

УДК 351/354
ББК 67.99 (2Ки)
О–93

Пособие подготовлено по заказу Аппарата Правительства Кыргызской Республики и издано в рамках сотрудничества и при технической поддержке совместного проекта ПРООН в Кыргызской Республике и Фондов Открытого общества «Механизмы по наращиванию потенциала».

Под общей редакцией:

Руководителя Аппарата Правительства - министра Кыргызской Республики, кандидата экономических наук, Момуналиева Нурханбека Сакеновича

Авторы:

Шадыебеков Куванычбек Баймуратович, кандидат юридических наук
Третьяков Александр Викторович
Мурзаев Салих Кадырбекович, кандидат технических наук
Жолдошбекова Адэма Мамытбековна
Капарова Айнура Акимжановна

Рецензенты:

Абдыров Т.Ш. - доктор экономических наук, профессор
Ганиева Т.И. - кандидат юридических наук, профессор

Перевод на кыргызский язык:

Рыскулова Т.Ш. - кандидат филологических наук

О–93 **Оценка эффективности деятельности государственных органов в Кыргызской Республике** (методика и практика) – Учеб. пособие/ К.Б. Шадыебеков, А.В. Третьяков, С.К. Мурзаев и др. Под общ. ред. Н.С. Момуналиева - Б. 2015 г. – 248 с.

ISBN 978–9967–11–476–0

Настоящее пособие посвящено сфере оценки эффективности деятельности государственных органов и органов местного самоуправления в Кыргызской Республике.

Пособие основано на опыте становления и развития национальной системы оценки и мониторинга, анализе внедрения разработанной методологии оценки и достигнутых результатов за последние годы, а также положений законодательства Кыргызской Республики по состоянию на 1 октября 2014 года.

Пособие предназначено для государственных служащих и иных работников государственных учреждений с целью оказания им методической и практической помощи в применении методологии оценки, использовании результатов оценки при корректировке задач и принятии управленческих решений.

Издание также будет полезным студентам, аспирантам, преподавателям высших учебных заведений, научным сотрудникам, а также широкому кругу лиц, интересующихся вопросами эффективности работы государственного сектора.

УДК 351/354
ББК 67.99 (2Ки)
О–93

О 1203020200–15
ISBN 978–9967–11–476–0

©Аппарат Правительства КР, 2015 г.
©Авторский коллектив, 2015 г.

Оглавление

| | |
|---|----|
| ПРЕДИСЛОВИЕ | 5 |
| I. Понятие, сущность и необходимость Оценки, как неотъемлемой части системы государственного и муниципального управления | 9 |
| 1.1. Общие положения | 9 |
| 1.2. Шаг 1 – Определение фокуса оценки | 14 |
| 1.3. Шаг 2 – Роль логической матрицы при проведении оценки | 19 |
| 1.4. Шаг 3 – Определение барьеров для оценки..... | 23 |
| 1.5. Шаг 4 – Выбор метода сбора данных | 26 |
| 1.6. Шаг 5 – Анализ данных и распространение результатов оценки..... | 29 |
| II. Международный опыт развития систем оценки | 35 |
| 2.1. Опыт оценки эффективности государственных органов в странах дальнего зарубежья | 35 |
| 2.2. Опыт оценки эффективности деятельности органов государственной власти в Казахстане | 45 |
| 2.3. Опыт оценки эффективности деятельности органов государственной власти в России..... | 52 |
| III. Становление и развитие национальной системы оценки эффективности деятельности государственных органов и органов местного самоуправления в Кыргызской Республике | 58 |
| 3.1. Этапы формирования института оценки в Кыргызстане | 59 |
| 3.2. Методология оценки эффективности деятельности государственных органов и органов местного самоуправления в Кыргызской Республике..... | 64 |
| 3.3. Сравнительный анализ методик Кыргызской Республики по оценке деятельности. | 79 |
| 3.4. Анализ опыта внедрения системы мониторинга и оценки эффективности деятельности государственных органов в Кыргызской Республике | 85 |

| | |
|---|------------|
| IV. Перспективы развития оценки эффективности деятельности государственных органов..... | 92 |
| 4.1. Методика проведения оценки деятельности государственных служащих Аппарата Правительства Кыргызской Республики..... | 92 |
| 4.2. Проектное предложение по Критериям и системе оценки руководителей министерств, административных ведомств, полномочных представителей ПКР в области, акимов, ОМСУ (мэрия, айыл окмоту)..... | 100 |
| 4.3. Проектное предложение по Критериям оценки Руководства Правительства Кыргызской Республики..... | 108 |
| 4.4. Проектное предложение по Структуре ежегодного отчета Премьер-министра «О работе Правительства»..... | 110 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ | 113 |
| СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ | 115 |
| <i>Приложение 1</i> | |
| Подготовка логической матрицы проекта..... | 116 |
| <i>Приложение 2</i> | |
| Пример расчета Числовое значение интегрального показателя | 122 |
| <i>Приложение 3</i> | |
| План-карта развития оценки деятельности системы государственного управления Исполнительной власти Кыргызской Республики..... | 123 |

ПРЕДИСЛОВИЕ

Стремление к улучшению эффективности деятельности органов государственной власти является одним из направлений совершенствования управления социально-экономическими системами в современном обществе. Сфера эффективности деятельности органов государственной власти тесно соотносится с постоянно проводимыми в различных странах государственными реформами.

Движущим мотивом большинства административных реформ является осознание необходимости решить одну или несколько из следующих комплексных задач:

- повышение эффективности деятельности системы государственных органов;
- превращение государства в ответственного работодателя, способного привлечь достаточное количество служащих необходимой квалификации и в то же время контролировать издержки на их содержание;
- повышение доверия к государству со стороны населения и частного бизнеса.

Конечная цель современных административных реформ состоит в совершенствовании способности государства реализовывать политику, предписанную законом.

Из практики менеджмента известно, что для того чтобы управлять чем-либо, нужно уметь его оценивать. Традиционные классификации выделяют три основных типа оценки: количественная, качественная и смешанная. Качественная оценка базируется на изучении субъективных мнений о деятельности, в то время как количественная оценка может производиться в абсолютных и относительных величинах на основе статистических данных. Смешанный тип оценки предполагает использование при оценке деятельности государственного органа управления количественных и качественных методов.

Оценке, как правило, подлежит основная деятельность государственного органа в рамках установленных направлений и в пределах его компетенции. Деятельность органов государственного управления оценивается в следующих компонентах:

а) оценка результативности, то есть степени достижения ожидаемого результата в изменениях объекта управления;

б) оценка качества, то есть соответствие объекта управления неформализованным критериям его восприятия, измеряемым в критериях качества;

в) оценка эффективности, то есть способность субъекта государственного управления целенаправленно воздействовать на объект с целью достижения поставленных задач в изменяющихся условиях.

Существуют два направления оценки эффективности деятельности органов государственного управления:

- экономическая эффективность - количественная оценка отношения эффекта к затратам в конкретных условиях;
- социальная эффективность - качественная оценка деятельности, выражающая соответствие цели органа власти потребностям населения.

Главным результатом деятельности органов государственной власти в основном является социальный эффект - создание благоприятных условий для населения, повышение качества предоставляемых государственных услуг и т.д.

В отличие от экономического, социальный эффект во многих случаях не поддается количественному измерению, поэтому его определяют теми качественными сдвигами, которые происходят в государстве и обществе. Он измеряется косвенными результатами, например, сокращением времени обслуживания, повышением качества обслуживания, улучшением социально-психологической обстановки и т.д.

С учетом изложенного, основными задачами оценочной деятельности являются предоставление всем заинтересованным сторонам (вышестоящему органу исполнительной власти, оцениваемому государственному органу, законодательному органу, общественности) возможности получения объективной и полной информации:

- о степени эффективности и результативности деятельности оцениваемого госоргана в рамках установленных направле-

ний деятельности для планирования мероприятий по совершенствованию системы государственного управления;

- о факторах и причинах неэффективной деятельности оцениваемого госоргана в целях принятия управленческих решений, направленных на повышение эффективности и результативности деятельности, улучшения использования ресурсов и других необходимых организационных изменений;
- о сравнительных характеристиках деятельности различных государственных органов со сходной компетенцией.

Данные задачи обуславливают тип оценки, период которой зависит от охвата объекта оценки: оперативный (период 3 и 6 месяцев), расширенный (один год и более).

Эффективным орган государственного управления является тогда, когда обеспечивает обществу возможность реализации его гражданских функций, гарантирует населению условия достойной жизни и создаёт мотивацию к производительному труду.

Индикаторами эффективного управления в любой сфере деятельности является:

1. Постановка конкретной цели.
2. Определение индикаторов цели для контроля над её достижением.
3. Мониторинг и оценка, обеспечивающие наблюдение за результатами реализации политики и анализ прогресса в достижении целей.
4. Управление изменениями, обеспечивающие корректировку курса при расхождении результатов и намеченных целей.

Для обеспечения эффективности управления во всех развитых государствах создаются системы оценивания со следующими задачами:

1. Осуществление и развитие процесса мониторинга и оценки, включая расширение сфер применения систем оценки и совершенствование методологии оценки.
2. Оценка степени достижения намеченных целей.
3. Выявление связи изменений объекта оценивания и проведенных мероприятий по программам/стратегиям и др.

4. Формирование для лиц, принимающих решение, информации для принятия управленческих решений по изменениям в управлении.

Для Кыргызстана также актуальны все обозначенные выше задачи. Находясь в практически непрерывном состоянии реформ государственного и муниципального управления, Правительство Кыргызской Республики определило для себя одним из приоритетов и важной точкой опоры в вопросах реального повышения эффективности управления именно **вопросы создания полноценной системы оценивания деятельности государственных органов**. За два года практического воплощения данного приоритета сформирован большой массив опыта, знаний, методик и других материалов, в том числе проблем и достижений, которые подлежат осмыслению как через публичность дискуссии на эти темы, так и посредством образовательных институтов. Предлагаемое Пособие направлено именно на эти цели.

Пособие структурировано по четырем основным блокам. Раздел 1 раскрывает понятие сущность и необходимость Оценки, как неотъемлемой части системы государственного и муниципального управления. Во втором разделе описывается международный опыт применения оценки госорганов. Третий раздел посвящен опыту Кыргызстана по созданию, освоению и развитию системы оценивания государственных и муниципальных органов управления. В четвертом разделе рассматриваются перспективы развития оценки эффективности деятельности государственных органов.

Пособие предназначено для государственных служащих и иных работников государственных учреждений с целью оказания им методической практической помощи в применении методологии оценки, использовании результатов оценки при корректировке задач и принятии управленческих решений.

Момуналиев Н.С.,
Руководитель Аппарата Правительства
– министр Кыргызской Республики,
кандидат экономических наук

I. ПОНЯТИЕ, СУЩНОСТЬ И НЕОБХОДИМОСТЬ ОЦЕНКИ, КАК НЕОТЪЕМЛЕМОЙ ЧАСТИ СИСТЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

1.1. Общие положения

В теории и практике управления мониторинг и оценка, как правило, употребляются вместе, хотя это разные управленческие технологии. Мониторинг и оценка (МиО) являются частью полного цикла управления и начинаются при постановке целей политики (стратегии, программы, проекта), проходят сбор достоверных данных, в соответствии с выработанными индикаторами; которые анализируются и используются при подготовке документов для лиц, принимающих решение, и включаются в процессы принятия решения.

Мониторинг и оценка - это процессы формулирования и поиска ответов на важные вопросы о мерах политики, программах, процессах и продуктах действий. Эффективная оценка дает информацию, которая может использоваться для принятия более качественных решений, более глубокого понимания и возникновения новых идей для действий.

Рисунок 1. Место МиО в цикле управления



Мониторинг – это процесс регулярного измерения и анализа важнейших показателей деятельности программы/проекта, причем данные собираются и систематизируются в форме, позволяющей руководителю принимать оперативные решения по управлению этой программой/проектом. Он является одной из базовых функций системы управления. При формировании системы мониторинга определяются его цель, объект (что именно отслеживается), периодичность, субъект (кто именно отслеживает), этапы и методы.

Главный смысл мониторинга заключается в выполнении двух взаимосвязанных функций – наблюдения и предупреждения. Наблюдение производится с целью выявления соответствия желаемому результату. И если есть нежелательные последствия или просто не достигается результат, то руководитель может не допустить нежелательные последствия.

Мониторинг отвечает на вопрос – Что достигнуто на сегодняшний момент? Функция системы мониторинга заключается в том, чтобы сравнить, что было запланировано, а что получено на деле.

Оценка - изучение и измерение фактических результатов программ, проекты которых завершены или находятся в стадии реализации для их совершенствования. Если мониторинг описывает текущую ситуацию, то оценка анализирует итоги деятельности и дает рекомендации по ее совершенствованию.

Оценка программ - аналитический инструмент или процедура, предназначенная для измерения прямых эффектов, результативности и долгосрочных последствий реализации программ, отраслевых политик, а также программ и проектов неправительственного и коммерческого секторов. Это экспертиза программы, направленная на анализ ее качества, произведенного ею эффекта и сравнение этих результатов с запланированными.

По своему предназначению оценка – это способ выяснить, насколько успешна реализуемая программа. При этом критерии успешности программы могут быть самыми разными в зависи-

мости от того, кто заинтересован в проведении оценки, какие результаты хочет получить заказчик и как он будет их использовать.

Оценка направлена на повышение актуальности деятельности организации и достижение результатов, оптимизацию использования ресурсов. Результаты оценки используются в процессах управления и принятия решений. На основании данных оценок строится весь цикл планирования, составления программ и бюджетов, осуществления и отчетности. Оценку, как правило, осуществляют независимые гражданские, профессиональные организации.

Оценка может проводиться до начала реализации программы или проекта (предварительная). В связи с тем, что стоимость ошибки программы – достаточно высока, проводят предварительную оценку ситуации. Оценка, которая проводится в ходе реализации программы или проекта - промежуточная и служит для понимания того, насколько правильно движется программа и в каком виде уже сейчас существует результат.

Наиболее часто оценка проводится по завершении реализации (обобщающая, оценка воздействия: через 1-2 года по завершении).

Оценка не имеет задачи наказания виновных!

Мониторинг и оценка должны предоставлять информацию об эффективности политики, программ и проектов, именно с их помощью можно определить, какие изменения произошли в результате реализации политики/ стратегии/ программы, а также обозначить причины, почему это происходит. Аналитические данные, полученные с помощью мониторинга и оценки, должны предоставлять информацию об эффективности работы правительства, отдельных министерств и ведомств, руководителей и их подчиненных. А также, насколько произошли институциональные изменения, которые позволят воспроизводить результаты без дополнительного вмешательства.

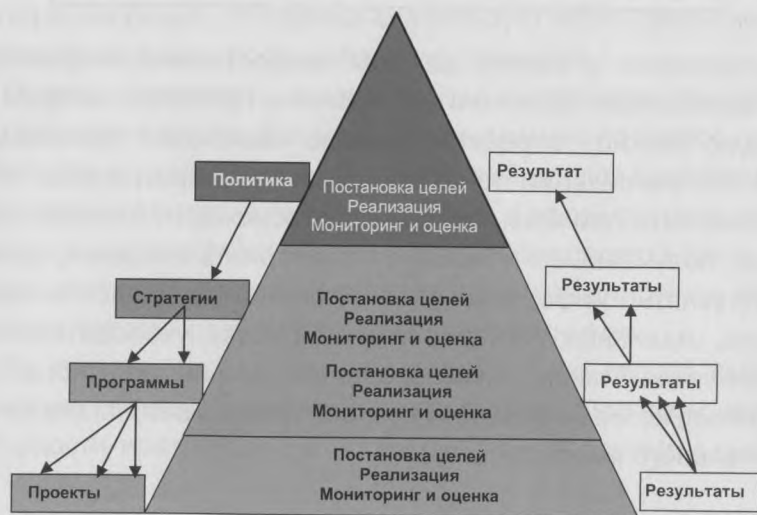
Программы и проекты являются управленческими инструментами, которые направлены на изменение ситуации и решение определенных проблем.

Программа - совокупность взаимоувязанных мер, направленных на достижение единой цели, решение одной проблемы. Программа состоит из набора проектов и других мероприятий.

Проект - ограниченная по времени деятельность, направленная на создание уникального продукта или услуги, любая деятельность, имеющая четко определенную отправную точку и цели, достижение которых означает окончание деятельности. Проекты пользуются ограниченными ресурсами.

Программы, как правило, являются частью **стратегий**, которые обеспечивают реализацию **определенной политики**. И политика и стратегия являются управленческими инструментами, реализацию которых обеспечивает государство. Мнение групп интересов должно быть учтено во время разработки политики и стратегий. На уровне исполнения программ и проектов гражданское общество может подключаться к отслеживанию их реальных результатов.

Рисунок 2. Соподчиненность управленческих инструментов и специфических результатов в цикле управления и результатов каждого уровня



Ожидаемые результаты являются ответами на выявленные проблемы и суть изменений, которые должна произвести программа/проект. Результат часто бывает связан с использованием продуктов программы/проекта предполагаемыми пользователями (бенефициарами) и поэтому обычно не находится под полным контролем команды, которая занимается выполнением.

Необходимо формулировать ожидаемый результат с точки зрения получателя (бенефициара). Формулирование ожидаемого результата с точки зрения бенефициара облегчит упор на предполагаемые изменения, нежели на то, что планируется сделать или те продукты, которые необходимо получить. Это особенно важно на уровне страны. Участие является ключом к улучшению качества, эффективности и устойчивости изменений. Когда мы определяем интервенцию (вмешательство) и соответствующие ожидаемые результаты, нужно задать следующие вопросы:

- Кто участвовал в определении ожидаемых результатов?
- Участвовали ли основные заинтересованные стороны и бенефициары проекта в определении масштабов проекта и разработке стратегий вмешательства?
- Ощущают ли основные заинтересованные стороны свою причастность?

Если перенести основное внимание с того, что делает Правительство, на то, что должны делать бенефициары после того, как они были подвергнуты вмешательству, можно обнаружить, что могут быть необходимы дополнительные виды мероприятий для того, чтобы добиться ожидаемых результатов.

Важно, чтобы движущей силой для проекта/программы/стратегии был результат, а не мероприятия!

Необходимо отметить, что проведение качественной оценки, наряду с хорошим планом и продуманностью всего процесса, требует опыта. И именно с опытом проведения оценок приходит глубокое понимание вопросов оценки и подходов, которые обе-

спечивают достоверность, объективность и полезность оценки для разных заинтересованных сторон.

В основе настоящего Пособия лежат наработки многих исследований, проводимых за рубежом и в Кыргызской Республике в сфере оценки программ и проектов. В том числе и в вопросе формы изложения теоретического и практического материала.

В данной главе предлагается алгоритмический подход содержания и процессов осуществления оценки:

Шаг 1 - Определение фокуса оценки.

Шаг 2 - Роль логической матрицы при проведении оценки.

Шаг 3 – Определение барьеров для оценки.

Шаг 4 – Выбор метода сбора данных.

Шаг 5 – Анализ данных и распространение результатов оценки.

1.2. Шаг 1 - Определение фокуса оценки

Когда оценка разрабатывается и реализуется с пониманием того, что нужно узнать в результате оценки и почему, оценка может стать важным инструментом измерения степени и способов достижения целей программы или инициативы, и того, как программа или проект внесли вклад в выполнение миссии или задач организации или достижения целей стратегии вышестоящего уровня. Выводы тщательно спланированной оценки могут использоваться для уточнения стратегии, дизайна и реализации программы, а также информирования заинтересованных сторон о выявленных уроках, прогрессе работ и воздействии программы.

Одним из способов **обеспечения значимости и полезности** оценки является четкое определение **вопросов оценки**, которые отразят взгляды, опыт и мнение разных групп интересов. Если на ранних этапах процесса оценки учитывать мнения, интересы, опасения и приоритеты заинтересованных сторон, то вероятность того, что результаты оценки удовлетворят информационным потребностям заинтересованных сторон и будут полезными для повышения эффективности программы, влияния на политические решения и/или для изменения поведения, возрастет во много раз. Вовлечение широкого числа заинтересованных сторон в процесс формулирования вопросов оценки также дает возможность кри-

тически оценить предположения, изучить альтернативные объяснения и выработать консенсус вокруг того, что именно призвана решить оценка. В конечном итоге, рекомендации, полученные в результате оценки, в которой были вовлечены заинтересованные стороны, имеют больше шансов быть принятыми и оценка может быть реализована более широко и с меньшим сопротивлением.

Цели проведения оценки:

Для определения наиболее уместной стратегии оценки необходимо четко понять, почему проводится эта оценка. Например:

- Будет ли оценка использоваться для решения проблемы, даст ли она обратную связь сотрудникам проекта или будет служить суждением об успехе проекта?
- Будет ли оценка использоваться как инструмент подотчетности для повышения информированности, изменения поведения или улучшения связей с общественностью?
- Будет ли оценка фокусироваться на улучшении и развитии *реализуемых действий (формирующая оценка)* или будет использоваться для определения того, достиг ли проект своих целей по завершении (*резюмирующая оценка*)?

Понимание причины проведения оценки поможет определить стратегию формирования конкретных вопросов, на которые оценка должна будет дать ответы.

Принятие решения о цели проведения оценки является, возможно, самым важным решением, принимаемым в начале оценки.

У разных заинтересованных сторон могут быть разные причины и взгляды на проведение одной и той же оценки.

Для чего может проводиться оценка?

- Для выявления потребностей;
- Для уточнения или урегулирования конфликтов, связанных со структурой проекта/программы/стратегии;
- Для выявления проблем, мешающих реализации проекта/программы/стратегии;

- Для того, чтобы помочь сотрудникам совершенствовать свою работу;
- Для того, чтобы убедиться, что проект/программа/стратегия реализуется по плану;
- Для определения непосредственных результатов, первоначальных эффектов или воздействия;
- Для совершенствования проекта/программы/стратегии для будущей реализации;
- Для определения ценности, создаваемой проектом/программой/стратегией по отношению к затрачиваемым на него средствам.

На кого повлияет оценка? Кто будет вовлечен в оценку?

В большинстве оценок будет много групп, заинтересованных в результатах оценки. Заинтересованные стороны – это люди или организации, которые могут быть вовлечены в оценку или на которых оценка может повлиять.

На какие критические вопросы оценка должна ответить?

Хорошие вопросы оценки:

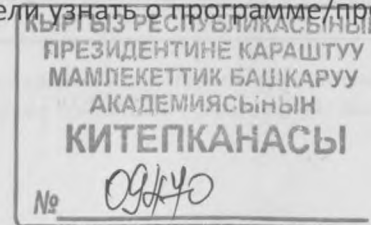
- Задают рамки оценки и сообщают другим о том, какие вопросы оценка охватит, а какие нет.
- Являются общими важными вопросами, на которые должна ответить оценка (они не являются вопросами анкеты или интервью).
- Отражают разнообразие мнений и опыт разных заинтересованных сторон.
- Согласуются с четко обозначенными целями и задачами.
- Могут быть отвечены посредством сбора данных и анализа.

На первый взгляд может показаться, что вопросы оценки легко сформулировать. Это было бы так, если единственным заинтересованным лицом в оценке был бы оценщик. В реальности, каждая программа или проект вовлекают множество заинтересованных сторон. Если мы действительно хотим, чтобы результаты оценки использовались для достижения целей, нам важно понять, что, по мнению *других*, является важным.

Оценки чаще страдают от избытка вопросов оценки, чем от их недостатка. Что еще хуже избытка вопросов, так это несущественные вопросы. Задача оценщика помочь заинтересованным сторонам определить критические вопросы, связанные с целью оценки.

Формулирование вопросов оценки вместе с заинтересованными сторонами. Для сбора мнений заинтересованных сторон о важных вопросах оценки можно использовать различные приемы (индивидуальные беседы, переписка по электронной почте, опрос, фокус-групповые дискуссии и т.д.). Вне зависимости от используемого приема, очень важно рационально использовать время и энергию вовлеченных лиц. Тщательно продумайте, какой вклад или информацию вы бы хотели получить и соответственно организуйте коммуникации с заинтересованными сторонами. Для получения значимой информации от заинтересованных сторон попробуйте задать следующие вопросы, ответы на которые помогут вам сгенерировать критически важные вопросы оценки:

- Если подумать об этом проекте, в чем, по вашему мнению, будет заключаться успех проекта? Что нам нужно узнать, чтобы оценить степень успешности или эффективности программы?
- Что бы вам хотелось узнать об этой программе/проекте? Какую важную информацию в отношении проекта вы еще не знаете?
- Что вам действительно интересно узнать об этой программе/проекте?
- Какие вопросы или темы постоянно всплывают при разговоре с другими коллегами по работе, касающиеся эффективности, воздействия и/или успеха этой программы/проекта?
- Представьте себя в разных ролях: политик, разработчик программы, директор программы, исследователь, клиент, член местного сообщества, врач больницы, руководитель организации. Чтобы вы захотели узнать о программе/проекте, будучи на их месте?



Примеры вопросов оценки в разрезе различных критериев оценки

Значимость - Соответствуют ли цели проекта потребностям и приоритетам бенефициаров, национальным стратегиям и политике? (Почему да/нет?)

Рациональность - Обеспечивает ли проект рациональное управление, использование ресурсов и использование продуктов и действий? (Почему да/нет?) Что можно сделать по-другому, чтобы улучшить реализацию и максимизировать воздействие с учетом имеющихся ресурсов и с целью обеспечения устойчивости? Есть ли у проекта необходимые навыки, ресурсы для рационального достижения целей?

Эффективность - Будут ли результаты проекта эффективно достигать целевые группы, реализовываться вовремя и поддерживаться партнерскими организациями?

Результативность - Используют ли бенефициары и партнерские организации продукты проекта и получают ли они пользу?

Воздействие - Как изменения произошли? В какой степени программа внесла вклад в достижение долгорочных целей? (почему да/нет?) Какие непредвиденные положительные или негативные результаты произошли в связи с реализацией программы? (Почему? Из-за чего это произошло?)

Устойчивость - Продолжится ли положительное влияние от деятельности проекта или программы после завершения программы? (Почему да/нет?) Признается ли польза от проекта и влияет ли она на изменение поведения или работу стейкхолдеров?

Источник: Адаптировано из Guijt and Woodhill (2002) and Centre for Development Innovation, Wageningen University & Research centre

1.3. Шаг 2 - Роль логической матрицы при проведении оценки

Четко сформулированные измеримые цели являются крайне важными для успешной оценки, так как они отражают деятельность и критерии, которые будут использоваться для формирования суждения о проекте или программе. Большинство проектов в начале своей деятельности определяют для себя набор целей, которые описывают то, что проект намерен достичь. Формулировку целей можно судить по нескольким стандартам. Одним из критически важных стандартов «хорошей формулировки» цели является ее **измеримость**.

Измеримая цель должна содержать четыре единицы информации:

Целевая аудитория. Цель должна четко описывать целевую группу, на которую нацелен проект (например, домохозяйства в районе X; семьи детей дошкольного школьного возраста, проживающие в районе X; водопользователи Московского района).

Поведение. Цель должна четко описывать, какое действие ожидается от аудитории (то есть, участники научатся...; Ассоциация водопользователей разработает...; фермеры начнут применять...).

Условия. Цели должны четко описывать условия, необходимые для того, чтобы целевая аудитория реализовала желаемое поведение. Иногда условия предполагаются негласно, в иных случаях описываются в целях (то есть, «при условии наличия следующих условий...»).

Степень. Цель должна четко описывать степень или критерии определения достижения цели (то есть, 10% участников начнут...; 150 человек перейдут на новую ...).

Цели, содержащие все четыре компонента, будут измеримы, потому что они будут отражать стандарт, который будет применяться при суждении степени достижения, что значительно повысит объективность оценки.¹

¹ В данном разделе использованы материалы из Инструментария «Мониторинг и оценка по результатам», разработанного британской организацией Local Livelihoods (2010 г.).

Цели проекта или программы могут быть сформулированы на разных уровнях. Например, на уровне воздействия, на уровне результата, на уровне продуктов проекта или на уровне мероприятий и ресурсов.

Логическая матрица (подробное описание работы с логической матрицей приведено в *Приложении 1*).

Логическая матрица представляет собой фундамент проекта и задает четкую иерархию целей, начиная с ресурсов (внизу матрицы) и до воздействия (вверху матрицы). Чем четче будет иерархия целей и теснее связь между ними, тем легче будет отслеживать и измерять прогресс, вносить изменения в проект и отслеживать последствия каждого изменения. Если у проекта, в котором проводится оценка, логической матрицы нет, то первым этапом оценки, по возможности, следует сделать формулировку этой матрицы вместе с сотрудниками проекта и заинтересованными сторонами.

Напротив каждой цели на уровне продуктов проекта устанавливаются индикаторы: с указанием количества, времени, качества и целевых групп. Индикаторы должны подтверждаться данными: с уточнением ответственных за сбор и анализ данных. Индикаторы и предположения используются для анализа результатов.

Логическая матрица

| | Цели (Objectives) | Индикаторы (Indicators) | Доказательства (Evidence) | |
|---|-------------------|-------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Цель/ Воздействие (Impact/ Outcome) | | | | Предположения (Assumptions) |
| Результат проекта (Project Purpose/Outcome) | | | | |
| Продукты (Outputs) | | | | |
| Действия (Activities) | | | | |
| | | | Предпосылки (Preconditions) | |

Логическая матрица технически не сложна, но может стать интеллектуальным вызовом, потому что при создании иерархии целей она требует от разработчиков структурированного мышления.

Вертикальная иерархия имеет прямое отношение к последовательным шагам по достижению целей, от действий внизу, до общей цели на самом верху. Важно установить взаимоотношения между мероприятиями проекта и их воздействием (посредством цепочки событий) на политику: вертикальная колонка тестирует последовательность логики.

Горизонтальные ряды логической матрицы требуют горизонтального мышления потому, что они связаны с заинтересованными сторонами и внешними влияниями, которые мы не можем контролировать.

Для того чтобы позволить проекту вписаться в уникальную социальную, культурную и физическую среду бенефициаров, важно выделить достаточно времени и ресурсов на этап дизайна (разработки) проекта. Важно признать, что хотя проблема и решение могут быть общими, внутренние взаимоотношения, ценности, история и то, как заинтересованные стороны будут реагировать на инициативу (предпринимаемые действия) – будут уникальными.

Разработка индикаторов

Подтверждающие данные. Разработка ясных и измеримых индикаторов формирует основу для системы мониторинга и оценки проекта. Уровни индикаторов должны измерять и соответствовать уровню целей; для каждой цели, от воздействия/результата до продукта, должен быть указан свой индикатор. Индикатор должен быть объективно проверяем и определять цель в виде конкретной и измеримой формулировки. Индикаторы мероприятий в логическую матрицу не включаются; их отражают в детальном Плане действий.

Индикаторы не должны быть жесткими; они являются базовыми целевыми показателями и могут изменяться в свете фактической реализации. Они должны быть разработаны таким образом, чтобы предоставлять информацию для проверки прогресса по отношению к достижению заявленной цели и для принятия корректи-

рующих мер, при возникновении проблемы. Хорошо разработанные индикаторы придадут проекту высокий уровень детальности.

Например, при обсуждении целевой группы индикаторы не должны говорить просто о населении, а детализировать - мужчины это или женщины, молодые или пожилые, занятые или безработные и т.д. Таким образом, индикаторы учтут «трудно доступные группы» и определят, какой тип сотрудников будет необходим для работы с такими группами.

Индикаторы также покажут, какой стиль управления будет нужен. Чем больше деталей можно будет предусмотреть в индикаторах, тем легче будет оценить реализуемость. Индикатор должен описывать то, что должно измеряться, чтобы продемонстрировать изменение от одного состояния к другому, например:

Пример

Цель: Жители района X имеют доступ к медицинским услугам.

Индикатор: Открытие новых клиник.

Укажите количество – количество созданных клиник – **сколько?**

Укажите время – количество клиник, открытых к году X – **когда?**

Укажите качество – тип предоставляемых медицинских услуг – **какие?**

Целевая группа – новые клиники, доступные для местных жителей – **для кого?**

Каждый индикатор должен подтверждаться доказательствами. Они должны описывать, **откуда** будет браться информация, чтобы вы могли отслеживать индикатор; **кто** будет ответственным за регулярный сбор информации; **когда** информация будет доступна, чтобы руководство могло отслеживать прогресс достижения цели в указанное время; и описывать, **как** информация будет собираться.

Доказательства (подтверждающие данные):

- информация, необходимая для измерения достижения индикатора;

- должны отражать источник; информация должна быть отслеживаемой по информационной цепочке, достоверной и иметь дату ввода;
- данные должны измерять индикаторы по разумной стоимости существующими средствами или посредством процедур, которые проект специально для этого предусмотрит;
- ответственность за сбор доказательств должна быть четко распределена;
- информация должна быть доступна в нужное время.

Подтверждающие данные в основном будут браться из отчетности по проекту, однако, иногда сбор подтверждающих данных может добавить дополнительные мероприятия к проекту. Например, если источником подтверждающих данных будет опрос бенефициаров, проведенный через 6 месяцев после завершения проекта, то опрос нужно будет заложить в структуру проекта как мероприятие с соответствующим бюджетом.

1.4. Шаг 3 – Определение барьеров для оценки

Предугадывание и устранение потенциальных барьеров для успеха оценки является важным компонентом процесса оценки. На направление и /или успех оценки могут повлиять многие факторы, некоторые из которых перечислены ниже.

Что может помешать проведению оценки?

| | |
|---------------------------------------|--|
| Политические /организационные факторы | Отсутствие политической поддержки. Непонимание сути оценки/отсутствие мотивации у руководства. Наличие оппонентов оценки. |
| Ресурсы | Недостаток навыков для проведения оценки у персонала. Недостаточность времени, выделенного на проведение оценки. Недостаточный бюджет оценки. Потребность в ресурсах, которых у команды оценки нет. |
| Правовые | Правовые ограничения для сбора информации. |

По мере разработки плана оценки важно идентифицировать и попытаться устранить потенциальные барьеры как можно раньше. Ниже перечислены некоторые моменты, которые помогут вам определить и решить проблемы, связанные с барьерами для оценки:

- Для выявления серьезных барьеров попробуйте перечислить (вместе с коллегами) причины, почему оценку нельзя будет провести. Эти причины могут указать на потенциальные проблемы, которые не обязательно сделают оценку невозможной, но которые нужно будет урегулировать как можно раньше.
- Некоторые барьеры могут не быть очевидными вплоть до начала непосредственно процесса оценки. Барьеры могут выявиться в процессе обсуждений с ключевыми заинтересованными сторонами, особенно с теми, кто контролирует ресурсы, необходимые для оценки (например, финансирование, персонал и информацию). Старайтесь вовлекать заинтересованные стороны вашего проекта оценки в идентификацию барьеров и их устранение.
- Наряду с выявлением ограничений пытайтесь выявлять возможности. Не опускайте руки при выявлении барьеров. Подумайте, как можно было бы разработать и провести оценку, несмотря на барьеры. Однако не начинайте оценку, если знаете, что она обречена на провал в связи с некоторыми критическими барьерами.
- Внимательно изучите предыдущие оценки, проведенные в отношении любого аспекта проекта. Поговорите с лицами, проводившими предыдущие оценки. Их опыт может показать некоторые потенциальные барьеры для вашей оценки и пути их преодоления.

Навыки, которыми должен владеть специалист, проводящий оценку.

Профессиональная практика – фундаментальные нормы: Применяет стандарты оценки; Соблюдает этические нормы; Уважает вовлеченные стороны; Проводит оценку с учетом общественного благополучия; Вносит вклад в создание знаний.

Системный подход – технические аспекты оценки: Владеет необходимой базой знаний; Владеет количественными и качественными методами оценки; Проводит анализ имеющейся литературы; Описывает контекст для вопросов оценки; Разрабатывает дизайн/структуру оценки; Собирает и анализирует данные; Делает суждение на основании данных и формулирует рекомендации; Обосновывает предлагаемые решения; Описывает процедуры и результаты; Оговаривает сильные и слабые моменты оценки; Проводит оценку оценки.

Ситуационный анализ – особые интересы, проблемы и обстоятельства оценки: Описывает программу; Оценивает готовность программы для оценки; Определяет интересы вовлеченных сторон; Служит информационным потребностям целевых пользователей оценки; Урегулюет конфликты; Ориентируется на «полезность» оценки; Изучает организационный и политический контекст; Обращает внимание на вопросы организационных изменений; Ценит и осознает уникальность клиента и ситуации; Остается открытым для идей других лиц; Корректирует оценку по мере необходимости.

Управление проектом – управление процессом оценки: Проводит переговоры с клиентом; Пишет формальные соглашения; Поддерживает коммуникации с вовлеченными сторонами; Формирует бюджет оценки; Обосновывает затраты; Определяет необходимые ресурсы; Использует необходимые технические средства; Обучает других; Проводит оценку, не мешая основной работе вовлеченных сторон; Обучает других; Проводит оценку, не мешая основной работе вовлеченных сторон; Своевременно представляет результаты своей работы.

Рефлексивная практика – личностный рост, практика самооценки: Знает себя; Рефлексирует на проведенную работу; Стремится к профессиональному развитию; Строит и поддерживает профессиональные отношения;

Стимулирует познание и извлечение уроков среди коллег по оценке и среди вовлеченных сторон.

Коммуникативная компетентность – навыки работы с людьми: Компетентно использует навыки письменных и устных коммуникаций; слушает и слышит других; Использует навыки проведения переговоров; Использует навыки урегулирования конфликтов; Способствует конструктивным межличностным коммуникациям; Демонстрирует компетентность в межэтнических и межкультурных коммуникациях.

Источник: Адаптировано из Stevahn et al (2005) and Ghere et al (2006)

1.5. Шаг 4 – Выбор метода сбора данных

Методы сбора данных – это инструменты и процедуры, позволяющие собрать информацию, которая даст ответы на вопросы оценки и подтвердит выводы в отношении проекта. Собранная информация должна быть надежной (взятой у реальных и достоверных источников адекватными методами), полной (показывать общую картину, представлять взгляды разных сторон) и соответствовать вопросам оценки.

Существует два типа информации: 1) описания и 2) суждения. Примеры этих двух типов информации приведены в таблице ниже.

Таблица 1. Примеры информации, относящейся к описаниям и суждениям

| Примеры информации, относящейся к описаниям: | Примеры информации, относящейся к суждениям: |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Характеристики проекта • Фактические навыки сотрудников проекта или бенефициаров • Уровень участия целевой группы • Уровень производительности • Типы участников • Демографические данные • Правила пользования системой | <ul style="list-style-type: none"> • Мнение экспертов или консультантов • Предпочтения населения • Ценности и убеждения бенефициаров • Воспринимаемые приоритеты бенефициаров • Качество госуслуг в восприятии населения • Трактовка населением правил пользования системой водоснабжения |

Информация, полученная в рамках мониторинга или оценки, должна быть сбалансированной. Для этого важно из разных источников собирать разные типы информации (как описания, так и суждения). Например, информацию о распределении гуманитарной помощи брать не только из отчетов властей или доноров, но и опрашивать самих получателей.

От чего зависит выбор метода для сбора данных?

1) От целей оценки.

- Проанализируйте цель проведения оценки.
- Вопросы оценки, которые вы определите на первом этапе оценки, помогут вам определиться с методами и инструментами сбора данных. Для каждого вопроса оценки, которые вы определили на первом этапе планирования оценки, решите, какие данные уже имеются (у вас или партнерских организаций) и насколько они достоверны или полны.
- Помните о целевой аудитории - кому нужны результаты этой оценки? Какие данные они ожидают в результате оценки?
- Какая дополнительная информация вам нужна для получения ответов на вопросы оценки? Из каких потенциальных источников ее можно получить? Как часто ее нужно собирать? Какие данные нужно собрать количественными методами (массовые опросы, замеры...), а какие уместнее будет собрать качественными (индивидуальные беседы, фокус-групповые дискуссии и т.д.).

2) От дизайна оценки и операционных вопросов.

- Проанализируйте, сколько времени есть на оценку и определите, что реалистично с учетом имеющихся сроков. Некоторые методы требуют больше времени и средств, чем другие.
- Кому нужна информация по результатам оценки и когда?
- Какой метод и в каком масштабе реалистично реализовать за этот срок?
- Решите, как вы будете выбирать лиц, у которых вы будете собирать информацию (те, на кого проект влияет, и те, кто влияет на проект)? Как вы обеспечите их участие, согласие на опрос?
- Какие подготовительные действия вам нужно запланировать, например, получение форм поддержки, пилотирование инструментов?

3) От наличия ресурсов для оценки.

Внимательно изучите наличие ресурсов для проекта оценки (например, доступность людей для опроса, бюджет проекта, наличие сотрудников). Вопросы, на которые вы должны ответить:

- Сколько средств у нас есть на оценку?
- Сколько средств и времени вы можете выделить на сбор данных?
- Сколько сотрудников (волонтеров, партнеров) могли бы с вами работать в рамках оценки?
- В чем они сильны? Какие их знания или возможности могут пригодиться при оценке?
- Нужно ли вам нанимать специалиста со стороны, чтобы провести эту оценку?
- Какое число участников программы? Сколько людей нам нужно будет опросить?

Необходимо отметить, что точность полученных данных сильно зависит от используемого метода. Некоторые методы требуют больше средств и времени (массовые опросы населения, физические замеры), но считаются более точными, другие могут потребовать меньше усилий и средств (анализ документов, кейс-стадии), но считаются менее точными. Именно поэтому важно четко знать, как будет использоваться информация, и для чего она нужна.

В процессе сбора данных для обеспечения надежности и достоверности, важно вести подробный письменный документированный учет происходящего (кого, где, когда опрашиваете, с использованием какого метода).

Представленные методы можно использоваться двояко:

1. Метод можно применять регулярно как инструмент мониторинга. Для этого, сначала с помощью метода формируется базовый замер показателей ситуации или состояния. А последующие применения метода могут сравниваться с базовыми показателями для определения изменений.

2. Метод можно применить ретроспективно (анализ прошлого) для оценки изменений, произошедших на проектной территории за определенный период времени. При таком варианте текущая ситуация берется за основу, а людей спрашивают о ситуации в прошлом (например, год или два назад).

В число наиболее распространенных методов, используемых при оценке, входят:

1. Анализ документов.
2. Физические замеры.
3. Наблюдение.
4. Анализ затрат и выгод.
5. Опросы/анкетирование.
6. Интервью/беседы.
7. Описание показательных примеров (кейс-стади).
8. Фокус-групповые дискуссии.

При выборе метода важно понимать, какая информация нужна, кому, когда и для чего.

1.6. Шаг 5 – Анализ данных и распространение результатов оценки

Организация процесса обработки данных. Прежде чем начать собирать какую-либо информацию, подготовьте систему для организации данных. Правильная организация и планирование помогут обеспечить сохранность и организованность данных для анализа.

Советы по организации данных оценки:

- Определите и задокументируйте процедуру получения и учета информации по мере ее поступления.
- Пометьте и пронумеруйте данные, как только они к вам поступают.
- По мере получения данных убедитесь, что весь инструмент заполнен правильно и полностью, что интервьюеры использовали правильный маршрут опроса и т.д.

Количественный и качественный анализ. Первый шаг при анализе данных – это определение метода анализа, который вы будете использовать.

Если большая часть информации содержит цифры, то это можно считать количественными данными. Если информация в основном выражена словами (описания), то это качественные данные. С количественными данными анализ нельзя начинать, пока не будут собраны все данные. Однако анализ качественных данных в большинстве случаев желательно начинать по мере сбора данных. Например, при проведении интервью расшифровки анализируются как можно раньше, чтобы сформулировать дополнительные вопросы, которые можно будет проверить в последующих интервью.

Интерпретация информации. При анализе и интерпретации данных начинать нужно с анализа целей проекта, целей оценки и вопросов оценки. Это поможет не потеряться в большом объеме данных и сфокусировать анализ на действительно важном.

Например, если целью оценки было совершенствование программы через оценку ее сильных и слабых сторон, то данные можно организовать по сильным и слабым сторонам и предложениям по улучшению программы.

Если целью было лучше понять, как работает определенная программа или система в глазах бенефициаров, то данные можно организовать в виде последовательности шагов, которую население проходит (например, последовательность шагов, необходимая для получения паспорта).

Если оценка касалась результатов программы, то данные можно группировать согласно индикаторам результативности программы (индикаторам воздействия, индикаторам устойчивости и т.д.).

Простой алгоритм анализа и обобщения данных:

1. Сравните собранную информацию с заданными стандартами или целями (ожиданиями, обещаниями, целями, задачами и т.д.). Опишите слабые и сильные стороны программы.
2. Сформулируйте обобщенные выводы по вопросам оценки.
3. Предложите рекомендации по улучшению проекта или программы. Важно, чтобы все рекомендации и выводы подтверждались информацией, описанной в отчете.

Составление рекомендаций. Рекомендации – это основанные на фактах предложения для последующих действий со стороны пользователей оценки. Рекомендации должны основываться на выводах. Рекомендации следует формулировать так, чтобы способствовать разработке ответных мер заинтересованными сторонами. Они должны быть реалистичными и отражать понимание заинтересованных сторон, а также потенциальные ограничения для последующих действий. Каждая рекомендация должна четко установить свою целевую группу, обосновать рекомендуемую меру и её основную причину.

Десять советов по составлению полезных и практических рекомендаций

1. Фокус рекомендаций следует обсудить и оговорить с заинтересованными сторонами, согласовать с финансирующим оценку органом при составлении плана/стратегии оценки.
2. Рекомендации должны исходить из результатов и выводов оценки.
3. Различайте рекомендации разного уровня и типа.
4. По возможности предлагайте несколько вариантов, избегайте предписания одного решения.
5. Рассмотрите стоимость, выгоды и проблемы, связанные с реализацией рекомендаций.
6. Фокусируйте рекомендации на действиях, лежащих в сфере контроля целевых адресатов рекомендаций.
7. Будьте политически чувствительным при формулировании рекомендаций.
8. Формулируйте рекомендации продуманно и осозанно.
9. Выделите достаточно времени на разработку рекомендаций.
10. Разработайте стратегию, чтобы рекомендации были восприняты серьезно.

Источник: Адаптировано из Patton (2008, ст. 502–4)

Извлечённые уроки. Уроки, извлечённые из оценки, включают в себя новые знания, полученные в рамках определенного проекта и действия, которые будут применимы и полезны в других схожих обстоятельствах. Зачастую такие уроки касаются преимуществ или недостатков процессов подготовки, планирования и выполнения работ, влияющих на деятельность, макрорезультаты и на результаты воздействия.

Подготовка отчетов. Отчеты по результатам оценки должны быть:

- понятными;
- краткими;
- содержать адекватные подтверждающие данные выводов;
- содержать достаточно пояснений, чтобы читатель мог понять интерпретацию данных;
- быть грамотно и красиво оформленными, чтобы их хотелось читать.

При подготовке адресных отчетов постоянно задавайте себе вопрос: «Что эта группа действительно хочет и должна узнать?». Также полезно дать краткую информацию о результатах оценки важным политическим лицам, прежде чем представлять отчет более широкой общественности. Такого рода информация даст официальным лицам время, чтобы осмыслить результаты и продумать последствия для политики. Это также даст им возможность подготовить ответ. Посредством такого процесса оценщики смогут узнать, что действительно важно для соответствующей группы получателей отчета.

В письменном или устном виде отчет следует начать с описания того, почему проводилась данная оценка и почему были выбраны именно эти вопросы оценки. В отчете необходимо указать цель оцениваемой программы или проекта и как она возникла. В отчете следует указать, что руководство, сотрудники и прочие вовлеченные лица узнали из оценки и почему, а также пояснить методы и процедуры, использованные для сбора и анализа данных. Оценщик должен отметить самые важные результаты и описать, какие последствия это может иметь для реализации программы,

финансирования и т.д. Отчет также может содержать рекомендации для будущих шагов (кратко-, средне-, долгосрочных), которые помогут улучшить программу.

Критически важно представлять результаты оценки объективно. Большинство оценок выдают как положительные, так и отрицательные выводы в отношении программы, а также выводы, в которых оценщик может не быть до конца уверенным. Большинство исследований по оценке проводятся в условиях методологических и прочих ограничений, которые затрудняют способность оценщика прийти к однозначным выводам (например, оценки, которые сталкиваются с внешними факторами, мешающими сбору и анализу данных). Эти обстоятельства следует открыто описать в отчете, чтобы читатели могли взвешенно рассматривать результаты оценки. Хороший исследователь, прежде чем представлять результаты публике, пытается найти изъяны в своих выводах.

Важно, чтобы отчет не пытался представить результаты оценки как конечную абсолютную правду в отношении программы, а представлял результаты как часть процесса познания, эволюции событий. Данные оценки являются только одним из нескольких источников информации для принятия решений. В конечном счете, оценка это инструмент для сотрудников программы по внесению изменений и повышению эффективности.

Формы и способы распространения результатов оценки. Существуют различные пути обмена информацией, полученной в результате оценки.

Ниже даются некоторые примеры такого обмена:

- Поместите отчёты по оценке и прочие материалы, составленные на основе оценки, на веб-сайты организаций, *открытые для общественного пользования.*
- Организуйте *встречу с заинтересованными сторонами* для обсуждения уроков, вынесенных из оценки.
- Включите заключения и уроки, вынесенные из оценки, в такие существующие публикации как *ежегодные отчёты, информационные сообщения и бюллетени.*

- Представьте заключения и рекомендации на *ежегодных совещаниях заинтересованных сторон*, таких как совещания и форумы с участием средств массовой информации.
- Подготовьте *брошюру о деятельности и достижениях оцениваемой организации*.
- Подготовьте *информационную сводку с кратким резюме*, изложенную на простом языке и широко тиражируйте её.
- Опубликуйте *статью*, основанную на заключениях оценки, в *научном журнале*.
- Представьте *официальный документ на конференции*, посвящённой предметной области оценки.
- *Пригласите местных исследователей и учёных* для обсуждения информации, собранной в рамках оценки, или для обсуждения методологии оценки и методов, применённых во время оценки.
- Представьте заключения, рекомендации и уроки, вынесенные из оценки, *на тренингах и семинарах партнёров* из правительства и прочих партнёров. Тренинги должны быть сосредоточены на таких вопросах, как улучшение качества программ и проектов и развитие навыков по применению методологических инноваций.
- Распространите уроки посредством *информационных сетей*.

Очень важно, чтобы информация, полученная в результате оценки, была понятной и удобной для пользователя, легкодоступной и полезной для аудитории. Все вышеуказанные приемы повышают шанс по использованию результатов оценки.

II. МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ РАЗВИТИЯ СИСТЕМ ОЦЕНКИ

2.1. Опыт оценки эффективности государственных органов в странах дальнего зарубежья

Опыт зарубежных стран показывает необходимость создания системы управления реализацией программ государственного управления. Такая система должна обеспечивать текущий мониторинг и оценку результатов данных программ, а также осуществлять периодическую внутреннюю и внешнюю отчетность по достигнутому прогрессу.

В большинстве стран в конце XX - начале XXI вв. проводились масштабные административные реформы, что также проявилось в формировании различных моделей оценки эффективности деятельности государственных органов. При этом такие процессы в основном были связаны с пересмотром во многих странах роли министерств в системе государственного управления, что вылилось в дифференциацию оценок по уровню государственного управления.

Наиболее радикальные реформы были проведены в странах англосаксонской правовой системы (в США, Великобритании, Австралии, Новой Зеландии). В 1993 году президент США Б. Клинтон и вице-президент А. Гор начали самую длительную в истории федерального правительства управленческую реформу - «Перестройка системы государственного управления», которая была призвана обеспечить более эффективную работу правительства.

В 1993 году, в самом начале реформы, был принят и подписан Закон об эффективности и результатах работы правительства (ЗЭРРП). В нем, по сути, была закреплена связь оценки результатов деятельности по методике MbO², что, конечно, отразилось и на методах оценки деятельности госслужащих. Закон требует

² МВО (Management By Objectives/Управление по целям) — это метод планирования, предусматривающий определение руководителями и сотрудниками целей (для каждого отдела, проекта и работника), используемых для наблюдения за последующими результатами деятельности организации.

от ведомств ориентироваться при оценке эффективности и результатов деятельности на выполнение программ и стратегических планов. С эффективностью их выполнения Закон связывает и финансирование ведомств, то есть устанавливается тесная и четкая связь между ресурсами и результатами. Согласно Закону, ведомства не только прилагают усилия по разработке и использованию показателей результативности в управлении программами, но и стараются включить эту информацию в бюджетные и ресурсные ассигнования, чтобы точнее определить затраты на достижение поставленных целей.

ЗЭРРП требует от каждого ведомства и агентства разработки стратегического плана на период не менее пяти лет. Стратегический план ведомства должен включать в себя формулировку его миссии; определять долгосрочные общие цели и задачи, в том числе связанные с результатами деятельности; указывать, как ведомство намерено достичь этих целей и с помощью каких людских, капитальных, информационных и иных ресурсов.

В соответствии с этим законом, стратегические планы ведомств служат отправной точкой для определения целей ежегодных программ и оценки результатов ежегодных программ при достижении намеченных целей.

Западным странам свойственен дифференцированный подход к построению системы управления. Так, там была создана трехзвенная система центрального управления: «министерства - ведомства - децентрализованные структуры»³. Это потребовало специального механизма оценки эффективности деятельности министерств, которым были отведены функции стратегического управления в соответствующей сфере, а также оценки деятельности ведомств, которые заключали с министерствами договоры, призванные организовывать выполнение конкретных программ, и оценки децентрализованных структур, которые могли быть как государственными, так и частными учреждениями, непосред-

³ Децентрализованные структуры – это независимые агентства в США, публичные корпорации в Великобритании, публичные учреждения во Франции и т.п.

ственно оказывающими гражданам и юридическим лицам публичные услуги.

Таким образом, в отличие от единой системы оценки, существующей в странах централизованного управления бюрократического типа, пересмотр министерской системы государственного управления в англосаксонских странах привел к формированию дифференцированной системы оценки эффективности деятельности различных государственных учреждений и организаций.

Совершенствованию методов оценки эффективности деятельности государственных органов способствовали структурные преобразования в государственном аппарате, связанные с удачным внедрением процедурных и функциональных схем деятельности.

Это позволило оценивать не только деятельность всего государственного органа, но и конкретных управленческих процессов или функций. Это стало прогрессивным шагом, так как в осуществлении отдельных процессов и функций могли участвовать несколько государственных органов и учреждений, соответственно - появилась возможность оптимизации взаимосвязей между различными учреждениями и организациями.

Внедрение систем управления реализацией программ в государственном управлении не всегда проходит гладко даже в самых развитых европейских странах. К примеру, в Нидерландах методика оценки эффективности деятельности государственных органов была разработана более 10 лет назад. Ее введение поначалу вызвало недовольство чиновников, поскольку, например, выяснилось, что многие из них не имеют четкого представления о том, на что расходуются бюджетные средства, какие финансовые ресурсы в данный период доступны и на какой срок, как они используются и т.д.

В 1999 году эффективность использования бюджетных средств составляла всего 20%. Введение системы оценки деятельности государственных органов потребовало определен-

ных затрат, но позволило повысить показатель эффективности до 80%. Очень важную роль в этом сыграл сам принцип оценки эффективности. Он изначально был направлен на достижение большего результата при меньших затратах и позволял реально оценить эффективность деятельности каждого чиновника, поскольку предусматривал четко прописанную ответственность каждого из них. В нидерландской прессе ежегодно публикуется информация об оценке деятельности государственных служб. Итоги представляются в парламент страны, который может принять адекватное решение для того или иного министерства или ведомства.

Таким образом, в настоящее время в западных странах уже определились основные характеристики и направления оценки эффективности государственного управления:

- оценка стала носить комплексный характер, учитывающий сложность и взаимосвязанность различных звеньев и уровней управления;
- стали оцениваться многие переданные децентрализованным учреждениям управленческие функции, более эффективно работающие с конкретными клиентами на правах агента, оказывающего публичные услуги;
- произошла дифференциация уровня оценок, связанная с перераспределением управленческих функций с учетом необходимости выделения уровня стратегического руководства сферой управления.

Мировой опыт свидетельствует о том, что каждой стране присуща своя модель оценки эффективности государственного управления. Тем не менее, условно можно выделить две основные, наиболее часто используемые модели оценки: результативную и затратную. В таблице 2 приведены результаты сравнения этих двух моделей.

Таблица 2. Сравнительный анализ моделей оценки государственного управления

| Критерии оценки модели | Затратная модель (сметное финансирование) | Результативная модель |
|---|--|--|
| Объект оценки | Исследуется эффективность освоения объема выделенных бюджетных ассигнований согласно доведенным лимитам бюджетных обязательств. | Исследуется достижение поставленных перед государственными органами целей и задач в рамках реализуемой ими программы. |
| Определение объема бюджетных средств, необходимого для деятельности | Основные критерии оценки необходимого объема бюджетных ассигнований: проект сметы доходов и расходов по бюджетной деятельности; объем расходов прошлого периода; уровень инфляции. | Объем бюджетных средств выделяется в соответствии с результатами, которые должны быть достигнуты (расчетной ценой единицы желаемого результата, который должен быть достигнут бюджетополучателем). |
| Характер оценки эффективности | Оценка соответствия произведенных затрат выделенным бюджетным ассигнованиям (соответствие фактических расходов смете доходов и расходов и проекту сметы доходов и расходов). | Оценка достигнутого результата в соответствии с планируемыми показателями. |
| Основное направление получения оценочных показателей | Показатели соответствия утвержденной сметы доходов и расходов бюджетного учреждения ее выполнению, а также выявленные факты нецелевого использования бюджетных средств. | Показатели выполнения органом государственной власти количественных и качественных заданий, на реализацию которых были выделены бюджетные ассигнования. |

Применение результативной модели предполагает исследование и использование результатов оценки для управления итогами конечной деятельности при установлении лишь верхних границ затрат на такую деятельность путем утверждения расхода денежных средств на единицу объема затрат. В рамках этих лимитов они могут оптимизировать свою деятельность, направив сэкономленные средства на собственные нужды.

Анализируя современный зарубежный опыт оценки эффективности государственных служб, условно можно выделить два основных подхода, используемых международными организациями для мониторинга реформ в сфере государственного управления.

1) Подход, разработанный в рамках программы СИГМА Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР)⁴, заключается в оценке прогресса реформ по сравнению с первоначальным состоянием в следующих областях:

- государственная служба;
- управление разработкой и реализацией политики;
- управление государственными расходами;
- контроль за международными финансовыми операциями;
- внешний аудит;
- государственные закупки.

При оценке, в качестве целей реформ в соответствующих областях государственного управления используются рекомендации ОЭСР, а часто, особенно в случае стран, заявивших о своем желании войти в состав Европейского союза (ЕС), - стандарты стран ЕС.

2) В 1990-х гг. Институт Всемирного банка разработал альтернативный подход к оценке прогресса развития государственного управления, выявив так называемый интегральный показатель государственного управления (Governance Research Indicator Country Snapshot - GRICS).

⁴ См.: Программа работы центра по сотрудничеству со странами, не являющимися членами ОЭСР для России в 2000 г. [Электронный ресурс] / URL: www.oecdmoscow.org/.../rusfeder/5/9/sigma.htm. (дата обращения: 02.09.2009).

В рамках исследования осуществляется оценка качества государственного управления по шести направлениям:

а) Учет мнения населения и подотчетность государственных органов (voice and accountability). Данные показатели позволяют оценить, в какой степени граждане страны имеют возможность выбирать правительство, а также оценить такие аспекты жизни общества, как свобода слова, свобода объединений, наличие свободных СМИ.

б) Политическая стабильность и отсутствие насилия (political stability and absence of violence). Данное направление позволяет оценить существующие представления о степени вероятности дестабилизации и свержения правительства неконституционными методами или с применением насилия, в том числе терроризма.

в) Эффективность работы правительства (government effectiveness). Оценка качества государственных услуг, качества работы государственных служащих, степени независимости государственных служащих от политического давления, качества выработки и реализации политики, надежности приверженности правительства заявленной политике.

г) Качество законодательства (regulatory quality). Оценка способности правительства формулировать и реализовывать рациональную политику и правовые акты, которые допускают развитие частного сектора и способствуют его развитию.

д) Верховенство закона (rule of law). Оценка степени уверенности различных субъектов в установленных обществом нормах, а также соблюдения ими этих норм, в частности эффективности принудительного исполнения договоров, работы полиции, судов, уровня преступности и распространения насилия.

е) Борьба с коррупцией (control of corruption). Оценка распространенности использования государственной власти в корыстных целях, включая мелкие и крупные формы коррупции, а также степени «учета» государством интересов элиты и частных предпринимателей⁵.

⁵ См.: Всемирный банк. - Показатели эффективности государственного управления в странах мира за 1996 - 2006 годы - пресс-релиз. URL: <http://gtmarket.ru/news/state/2007/07/19/1291/>.

Показатель GRICS получил широкое распространение (он используется в качестве одного из критериев при выделении средств из Фонда развития тысячелетия), поскольку позволяет проводить межстрановые сопоставления. Показатель начал измеряться с 1996 г. с периодичностью раз в 2 года.

Интегральные показатели государственного управления позволяют дать общую оценку состоянию государственного управления в конкретной стране, однако они не позволяют выявить конкретные аспекты правовой базы или практики деятельности государственных органов, приводящих к данным значениям интегральных показателей. Поэтому для более детального анализа статуса государственного управления были разработаны показатели «второго поколения», характеризующиеся следующими особенностями:

- они позволяют осуществлять мониторинг и оценку состояния системы государственного управления без «привязки» к определенным программным целям реформ;
- они ориентированы для мониторинга эффективности деятельности органов исполнительной власти, но могут также применяться для других ветвей власти;
- они позволяют осуществлять международные сопоставления (по определенному кругу стран с учетом ряда методологических поправок);
- они сочетают качественные и количественные показатели эффективности;
- они связаны со стратегическими целями развития.

Однако использование интегральных показателей (таких как GRICS) для мониторинга прогресса в реализации четко определенного набора мероприятий реформ государственного управления имеют ряд ограничений:

а) данные показатели в существенной мере основаны на экспертных оценках, хотя в случае с GRICS используется довольно широкий круг источников информации для построения индексов, существует определенное влияние субъективных факторов;

б) показатели типа GRICS, а также всевозможные рейтинги стран, время от времени составляемые международными организациями, носят сравнительный характер. Например, показатель GRICS оценивает состояние государственного управления в конкретной стране по сравнению с другими странами. Таким образом, если прогресс в определенной сфере государственного управления в ряде стран является сопоставимым, показатель GRICS для этих стран может не изменяться; напротив, если в достаточно большом количестве стран качество государственного управления резко снижается в силу определенных причин, значение данного показателя для третьей страны может необоснованно возрасти;

в) количество стран, охватываемых в ходе составления интегральных показателей, может изменяться, что способно повлиять на рейтинг страны без увязки с конкретными мероприятиями по развитию государственного управления, предпринимаемыми в данной стране;

г) выявление причин изменения динамики показателей (с детализацией до конкретных направлений реформ) может быть осложнено;

д) зачастую международные показатели не составляются ежегодно, часть международных показателей государственного управления может носить единичный характер.

Другим словами, GRICS и другие обобщенные показатели, основанные на анализе восприятия и экспертных оценках, как, например, индекс восприятия коррупции, ежегодно публикуемый Транспаренси Интернешнл, могут быть полезны для выявления общих изменений в отношении общества к государству. С другой стороны, для определения фактического прогресса, связанного с институциональным развитием, был разработан набор более узких и более объективных показателей эффективности «второго поколения».

Система показателей «второго поколения» основана на предположении о том, что исполнительная власть функционирует в системе определенных внешних и внутренних ограничений и обла-

дает определенными возможностями для осуществления своей деятельности, характеризуемыми показателями процесса и результативности.

Необходимо отметить, что показатели государственного управления «второго поколения» существенно варьируются по времени, когда эффект от преобразований становится очевидным. Например, в краткосрочном плане реформы государственного управления незначительно влияют на показатели качества государственных услуг, некоторые же «внутренние» показатели эффективности (связанные с численностью, финансированием и т.п.) отражают эти преобразования достаточно быстро, однако являются менее значимыми для общества в целом.

На уровне конкретных стран показатели эффективности государственного управления, как правило, носят «целевой характер» и привязаны к достижению национальных приоритетов в сфере предоставления государственных услуг или совершенствования процедур и процессов деятельности государственных органов. В Великобритании достижение таких приоритетов выражено в некотором перечне целевых показателей, ответственность за выполнение которых несут определенные ведомства.

Интересна также практика контроля за достижением утвержденных целевых показателей. Например, в Великобритании из всех целевых показателей эффективности (свыше 100) по усмотрению премьер-министра отбираются 30 - 40 наиболее значимых, контроль за достижением которых возлагается на Отдел по обеспечению эффективности деятельности Кабинета премьер-министра. Затем ведомства, отвечающие за достижение приоритетных показателей, совместно с сотрудниками данного Отдела разрабатывают план по достижению поставленных результатов, определяющий как необходимые мероприятия по достижению цели, так и промежуточные значения приоритетных показателей, зависящие от скорости наступления отдачи от предпринятых мероприятий. Отдел по обеспечению эффективности деятельности осуществляет периодический мониторинг выполнения данного плана, сравнивая динамику (траекторию) изменения целевых

значений приоритетных показателей по сравнению с плановыми значениями с целью своевременного осуществления необходимых корректировок плана либо изменения политики в данной области.

Кроме того, существует опыт проведения комплексных оценок эффективности деятельности государственных органов на уровне отдельных стран. Примером может служить Проект эффективности деятельности правительства в США, в ходе которого администрациям штатов, городов и графств на основе обследований, изучения документов и интервью были присвоены рейтинги эффективности государственного управления в следующих областях: финансовое управление, управление инвестициями, управление кадрами и управление, ориентированное на результаты. Методология оценки позволила выявить наиболее «узкие места» в деятельности субнациональных администраций и разработать меры по совершенствованию определенных аспектов их деятельности. Интересно, что оценка эффективности была основана не только на изучении конечного эффекта от деятельности государственных органов, но и на изучении связей между качеством управления ресурсами и предоставлением государственных услуг⁶.

Страны, где реализуются широкомасштабные реформы государственного управления, сталкиваются с необходимостью мониторинга прогресса реализации программы реформ. Это обуславливает необходимость разработки программных показателей эффективности, нацеленных на измерение прогресса в реализации намеченных программных мероприятий и достижении целей преобразований.

2.2. Опыт оценки эффективности деятельности органов государственной власти в Казахстане

Система оценки деятельности органов государственного управления в Республике Казахстан (РК) развивается по четырем направлениям:

⁶ Paths to Performance in State and Local Government. Government Performance Project. Maxwell School of Syracuse University URL: // <http://www.maxwell.syr.edu/gpp/> (дата обращения: 15.09.2009).

1. Оценка эффективности деятельности центральных и местных государственных органов. Эта работа осуществляется в рамках «Системы ежегодной оценки эффективности центральных государственных и местных исполнительных органов власти», утвержденной Указом Президента РК от 19 марта 2010 года. Оценка эффективности осуществляется по нескольким ключевым направлениям деятельности, включая достижение стратегических целей и задач в отраслях и регионах, исполнение актов и поручений высших органов власти, управление бюджетными средствами, качество государственных услуг.

Уполномоченными государственными органами разработаны и утверждены соответствующие методики оценки, критерии и показатели эффективности, определены порядок и график проведения оценки.

2. Рейтинговая оценка регионов, ежегодно формируемая из ключевых социально-экономических показателей регионов, на основании официальных данных Агентства РК по статистике. Рейтинговая оценка была введена с 2010 года и ежегодно осуществляется под руководством Администрации Президента РК.

3. Финансовый аудит, осуществляемый в рамках деятельности ревизионных комиссий на местном уровне и Счетного комитета РК по Республиканскому бюджету. В 2011 году ревизионные комиссии, осуществляющие внешний финансовый надзор за расходованием государственных средств в регионах, получили независимый от местных маслихатов статус.

4. Общественный контроль, осуществляемый неправительственными и партийными организациями. В частности, в 2011-2012 годы по этому направлению проведены мероприятия по усилению роли НПО, как основного механизма участия гражданского общества в оценке эффективности государственного управления.

5. В Указе Президента РК от 19 марта 2010 года одним из шести направлений, по которым выводится оценка, является полнота и своевременность исполнения актов и поручений Прези-

дента и руководителей Правительства республики. Оценка выставляется по специальной методике и существенно влияет на рейтинг министров или акимов областей.

В рамках критерия «полнота исполнения» оценивается качество исполнения поручения, которое предусматривает соответствие фактически достигнутых результатов поставленным целям и задачам, а также четкость и ясность изложения госорганом информации об исполнении.

В рамках критерия «своевременность исполнения» оцениваются следующие показатели:

- своевременность поступления отчетной информации;
- наличие факта продления сроков исполнения один раз;
- наличие фактов продления сроков исполнения два и более раза;
- наличие фактов несвоевременного продления сроков исполнения.

На каждое нарекание при исполнении поручений начисляются штрафные коэффициенты по этим двум указанным критериям. При необходимости, для уточнения отдельных вопросов, используются дополнительная информация и разъяснения курирующих подразделений.

Работа по проведению оценки в пилотном режиме показала, что имеется ряд возражений от отдельных госорганов. Принятие Указа Президента РК от 27 апреля 2010 года «Об утверждении Правил подготовки, согласования, представления на подпись проектов актов и поручений Президента...», способствовало реальному усилению ответственности руководителей и специалистов госорганов с момента подготовки проектов решений до полного и своевременного их исполнения.

В частности, можно отметить следующие изменения:

1. Особый упор сделан на упреждение возникновения проблемных факторов при выполнении поставленных задач (это, так называемый, предварительный контроль). Для этого еще на проектной стадии предпринимаются согласованные действия разработчиков указов Президента РК со всеми заинтересо-

ванными государственными органами, включая проработку финансово-экономической составляющей, при необходимости - просчет социальных и других последствий, определение реальных сроков исполнения.

2. Проводится эффективный мониторинг самого хода исполнения поручения Главы государства (текущий контроль), обеспечивающий своевременное представление в Администрацию Президента РК информации об исполнении. Для сложных или требующих длительных сроков поручений в госоргане-исполнителе составляется «дорожная карта», в которой все действия каждого причастного должностного лица должны быть четко очерчены и конкретизированы. О ходе работ периодически заслушиваются отчеты на совещаниях в Администрации Президента РК или на заседаниях Правительства РК.
3. После выполнения задания соответствующие отделы Администрации Президента РК проводят экспертизу проведенной госорганами работы (заключительный контроль), которая предусматривает оценку полноты и своевременности исполнения поручений, реалистичности поставленных задач, а также способствует мотивации - то есть увязке показателей исполнительской дисциплины с наказанием или поощрением сотрудников.

Указы Президента РК получили продолжение в подготовке и принятии исполнительными органами следующих методик оценки:

- Методика по достижению стратегических целей и задач.
- Методика по исполнительской дисциплине.
- Методика по оказанию госуслуг.
- Методика по применению ИТ.
- Методика по управлению бюджетными средствами.
- Методика по управлению персоналом.
- Также утверждены форматы документов:
- Формат заключения общей оценки.
- Формат экспертного заключения.
- Форматы заключений местных органов власти.

Основные характеристики методики оценки. Покажем на примере Методики оценки качества оказания государственных услуг общие подходы к оценке. В методике определены следующие ее элементы:

Объект оценки: органы власти, оказывающие государственные услуги.

Предмет оценки: государственные услуги, указанные в Реестре государственных услуг. Оценке качества оказания подлежат услуги, предоставляемые центральными государственными органами, их ведомствами, территориальными подразделениями и подведомственными организациями, а также местными исполнительными органами, включая областные, районные, городские и сельские исполнительные органы.

Субъект оценки: осуществляется Агентством РК по делам государственной службы, а самого Агентства - Администрацией Президента РК. Также субъектами оценки являются Министерство связи и информации РК, Канцелярия Премьер-Министра РК.

Период оценки: оценка качества оказания государственных услуг осуществляется ежегодно по итогам отчетного (календарного) года.

Форматы заключения о результатах оценки: готовится по установленным форматам.

Экспертная поддержка: для проведения оценки качества оказания государственных услуг в Агентстве РК по делам госслужбы создается рабочая группа, являющаяся подгруппой Экспертной комиссии по ежегодной оценке эффективности деятельности.

Критерии оценки качества оказания государственных услуг:

1. оптимизация Реестра государственных услуг;
2. утверждение стандартов оказания государственных услуг;
3. утверждение регламентов оказания государственных услуг;
4. доля видов государственных услуг, оказываемых в центрах обслуживания населения и в государственном органе (подведомственной организации);
5. обжалование государственных услуг;
6. соблюдение сроков оказания государственных услуг;

7. оказание государственных услуг в электронном формате;
8. обновление стандартов оказания государственных услуг;
9. участие получателей государственных услуг в разработке или доработке стандартов оказания государственных услуг;
10. удовлетворенность потребителей государственными услугами, оказываемыми государственными органами (рассчитывается на основе данных социологических опросов потребителей государственных услуг и/или карточек оказания государственных услуг).

Формулы расчета показателя оценки. Каждый из перечисленных критериальных показателей рассчитывается по уникальной формуле, составными частями которой являются:

- оценка центрального государственного органа по данному критерию;
- количественные показатели, присущие данному критерию;
- коэффициент для приведения полученных результатов к весовому значению;
- весовой коэффициент по показателям данного критерия.

Итоговая оценка государственных органов определяется путем сложения полученных результатов расчетов по всем критериям.

Выводы по системе оценки в Республике Казахстан

1. Система оценки государственной деятельности в РК имеет четыре основных направления, которые в совокупности представляют общую картину состояния и динамики оценок экономической и социальной эффективности.
2. Для оценок эффективности деятельности центральных и местных государственных органов разработан ряд методик, каждая из которых детально описывает действия при проведении расчетов, а также форматы представления данных и представления заключений по оценкам.
3. Помимо методик расчета закреплены процедуры, которые сопровождают оценки и снимают разногласия в процессе

оценки (см. действия по реализации Указа Президента РК от 27 апреля 2010 года).

4. Однако говорить о полной успешности функционирования системы оценки преждевременно. Помимо указанных выше вопросов к самим методикам, эксперты указывают на следующие факторы, снижающие качество системы оценки эффективности:

- а) Высокая степень централизации власти. Фактически сложившаяся система государственного управления в РК характеризуется высокой степенью концентрации ответственности за планирование и управление государственными ресурсами на высших эшелонах исполнительной власти.
- б) Частые реорганизации и ротации центральных органов власти. Реорганизации и пересмотры стратегических целей, структур центральных ведомств и государственных корпораций, ротации управленческого персонала приводят к ухудшению межведомственного взаимодействия, росту затрат на многочисленные консультационные и проектные услуги, снижению качества контроля и, самое главное, уничтожает преемственность ответственности руководителей за реализуемые проекты и программы.
- в) Слабая методическая база по планированию и оценке деятельности государственных органов. В частности, это перегруженность бюджетных программ показателями качества, недостаточная проработка соответствия показателей и деятельности ведомств.
- г) Отсутствие ясного и четко прописанного регламента, обеспечивающего полную информационную прозрачность центральных и местных органов власти общественности Казахстана, утвержденного законодательно. Так, в частности, интернет ресурсы местных органов власти в регионах отличаются друг от друга по контенту и дизайну, непонятно по какому принципу идет наполнение ресурсов информационными материалами, как часто они обновляются, каким

образом проводится модерация вопросов и обращений граждан.

- д) Качество статистических данных, предоставляемых Агентством по статистике РК. На основе статистических данных формируются рейтинги регионов, при этом, соответствие предоставляемых данных требуемым запросам зачастую вызывает вопросы у заинтересованных лиц.
- е) Недостаточный уровень развития гражданского общества в РК. Во многом, проблемы качества государственного управления в Казахстане обусловлены слабой информированностью граждан о своих правах и апатией по отношению к институтам власти в стране.

2.3. Опыт оценки эффективности деятельности органов государственной власти в России

В России для обеспечения системной оценки первые нормативные правовые акты, направленные на повышение эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Федерации и муниципальных образований, датируются с 2007 г. За последние годы произошла смена всей совокупности названных документов.

В настоящее время действует Указ Президента Российской Федерации (РФ) «Об оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов РФ» от 21 августа 2012 года № 1199, который отменил все предыдущие Указы Президента РФ.

В соответствии с этим указом Правительство РФ приняло Постановление от 3 ноября 2012 г. n 1142 «О мерах по реализации Указа Президента Российской Федерации от 21 августа 2012 г. № 1199 «Об оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов РФ», которым утвердило:

1. правила предоставления субъектам РФ грантов в форме межбюджетных трансфертов в целях содействия достижению и (или) поощрения достижения наилучших значений показате-

лей по итогам оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов РФ;

2. методику оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов РФ;
3. перечень индивидуальных показателей для оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов РФ.

Все предыдущие постановления относительно методики и показателей оценок были признаны утратившими силу.

Основные характеристики действующей методики оценки:

Объект оценки: органы исполнительной власти субъектов РФ.

Предмет оценки: результаты деятельности органов исполнительной власти субъектов РФ в сферах экономики и инвестиционной привлекательности, государственного и муниципального управления, здравоохранения, образования и жилищного строительства.

Субъект оценки: Федеральные органы исполнительной власти, ответственные за представление информации о значениях показателей для оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов РФ направляют в Министерство регионального развития РФ сведения о значениях показателей.

Президенту РФ представляется доклад об оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов РФ по итогам отчетного года с учетом динамики показателей за 3-летний период, предшествующий отчетному периоду.

Период оценки: ежегодно, до 1 мая.

Форматы заключения о результатах оценки: по структуре оцениваемых показателей.

В 2011 г. Отчет был подготовлен по следующей структуре:

Введение. Результаты оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации по итогам 2011 года.

Оценки по разделам:

а) неэффективные расходы;

б) удовлетворенность населения деятельностью органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации по итогам 2011 года.

Анализ качества управления социально-экономическим развитием субъектов РФ в основных сферах (структура каждого раздела: - оценка по выделенным разделам;- рекомендации):

1. Экономическое развитие.
2. здравоохранение и здоровье населения.
3. Физическая культура и спорт.
4. Образование.
5. Жилищное строительство.
6. Энергосбережение и повышение энергетической эффективности.
7. Дорожное хозяйство.
8. Обеспечение безопасности граждан.
9. Охрана окружающей среды.
10. Организация государственного управления.

Экспертная поддержка: Министерство регионального развития РФ формирует экспертную группу по оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов РФ.

Все показатели оценки разделяются на общие показатели и индивидуальные показатели.

Перечень показателей (общих) для оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов РФ:

1. Ожидаемая продолжительность жизни при рождении.
2. Численность населения (человек).
3. Объем инвестиций в основной капитал.
4. Оборот продукции (услуг), производимой малыми предприятиями, в том числе микропредприятиями, и индивидуальными предпринимателями (тыс. рублей).

5. Объем налоговых и неналоговых доходов консолидированного бюджета субъекта Российского казначейства.
6. Уровень безработицы в среднем за год (процентов).
7. Реальные располагаемые денежные доходы населения.
8. Удельный вес введенной общей площади жилых домов по отношению к общей площади жилищного фонда (процентов).
9. Доля выпускников государственных (муниципальных) общеобразовательных учреждений, не сдавших единый государственный экзамен, в общей численности выпускников государственных (муниципальных) общеобразовательных учреждений (процентов).
10. Смертность населения (без показателя смертности от внешних причин) (количество умерших на 100 тыс. человек).
11. Оценка населением деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации (процентов).
12. Доля детей, оставшихся без попечения родителей, в том числе переданных неродственникам.

Перечень индивидуальных показателей для оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов РФ:

1. Экономика (3 показателя):
 - Отношение объема государственного долга субъекта РФ к общему годовому объему доходов бюджета субъекта РФ (без учета объемов безвозмездных поступлений) (процентов);
 - Индекс производительности труда (процентов);
 - Доля продукции высокотехнологичных и наукоемких отраслей в валовом региональном продукте процентов.
2. Доходы населения (6 показателей).
3. Труд и занятость (3 показателя).
4. Демография и здравоохранение (4 показателя).
5. Образование (5 показателей).
6. Обеспечение граждан жильем (5 показателей).
7. Жилищно-коммунальное хозяйство (5 показателей).

8. Создание благоприятной и безопасной среды проживания (4 показателя).
9. Физическая культура и спорт (6 показателей).
10. Межнациональные и межконфессиональные отношения (2 показателя).

Всего: 42 индивидуальных показателя.

Формулы расчета показателя оценки. Каждый из перечисленных критериальных показателей рассчитывается по уникальной формуле, составными частями которой являются индексы (среднего темпа роста показателя эффективности, среднего объема показателя эффективности и др.).

Итоговая оценка государственных органов определяется путем сложения полученных результатов расчетов по всем критериям с учетом их весовых коэффициентов.

Выводы по системе оценки в РФ:

1. Система оценки государственной деятельности применяется с 2007 года, что позволяет говорить о накоплении необходимого опыта. Следствием этого стало применение нового подхода, закрепленного Указом Президента РФ и Правительства РФ в 2012 и 2013 гг.
2. Для оценки **эффективности деятельности центральных и местных государственных органов** применяется общая методика оценки.
3. Ежегодные отчеты, которые готовит Министерство регионального развития, отличаются полнотой информации, наглядностью и доступностью.
4. Состав показателей смещен в сторону оценки социальной результативности. Например, для оценки экономики используется 3 показателя, но для оценки обеспечения граждан жильем – ЖКХ по 5 показателям.
5. Функционирование системы оценки, по мнению экспертов, сталкивается со следующими проблемами:

- а) Перечень показателей оценки унифицирован, т.е. не учитывает специфику конкретного региона, что, на наш взгляд, снижает качество оценки.
- б) Избыточное количество показателей дезориентирует контролирующий орган.
- в) В ряде сфер деятельности, подлежащих оценке, не выявлены ключевые показатели эффективности.
- г) Отдельные приоритетные виды деятельности до сих пор не оцениваются.
- д) Методика не адаптирована к изменениям деловой активности, вызванным внешними по отношению к регионам факторами, в том числе факторами кризисного состояния экономики.
- е) Достоверность информации в ряде случаев может быть поставлена под сомнение и др.

III. СТАНОВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ НАЦИОНАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНОВ И ОРГАНОВ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ В КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКЕ

Парламентская политическая система Кыргызстана предполагает формирование коалиционного (либо партийного) Правительства, которое реализует утвержденную Жогорку Кенешем Кыргызской Республики Программу. Это новое для Правительства качество, и форма работы предполагает переход от режима преимущественного функционирования к программной форме работы и требует использования новых управленческих технологий. За последние два-три года сделаны важные шаги в этом направлении.

Один из таких шагов это внедрение **системы оценки** в деятельность государственных органов исполнительной власти Кыргызской Республики. Это новый подход к оцениванию, который позволяет через ограниченное количество ключевых показателей формировать достаточно объективную оценку деятельности госорганов и их руководителей. Также она дает информацию о необходимости корректировать те или иные направления программы Правительства Кыргызской Республики.

В то же время, сама процедура оценки и ее результаты позволяют руководителям госорганов принимать эффективные управленческие решения, вводить коррективы в планы и программы, оценивать вклад подразделений и их руководителей в общие достижения (или провалы) министерств и ведомств.

Что очень важно, одним из компонентов этой оценки является Индекс доверия населения. По сути, впервые за 20 лет суверенитета к оцениванию работы государственных органов включено население, как конечный субъект оценки.

Оценка государственных органов исполнительной власти Кыргызской Республики систематически проводится с 2012 года на основе Методики, утвержденной Правительством Кыргызской Республики «Об оценке эффективности деятельности государственных органов исполнительной власти и органов местного самоуправ-

правления Кыргызской Республики» от 17 февраля 2012 № 105. Однако, надо отметить, что появлению нынешней системы оценки предшествовали серьезные усилия по разработке и тестированию оценочных инструментов и систем.

3.1. Этапы формирования института оценки в Кыргызстане

История реформирования системы государственного управления Кыргызстана позволяет выделить **три этапа** формирования института оценки деятельности государственных органов исполнительной власти и органов местного самоуправления:

I этап с 1991 до 2005 года – «Предпосылки создания института оценки эффективности деятельности государственных органов и органов местного самоуправления»;

II этап с 2005 до 2010 года – «Становление института оценки эффективности деятельности государственных органов и органов местного самоуправления»;

III этап с 2010 года по настоящее время – «Внедрение системы оценки вклада государственного органа и органа местного самоуправления в выполнение Программы Правительства в условиях парламентской формы государственного правления».

На протяжении **первого этапа**, параллельно с формированием и укреплением органов законодательной, судебной и исполнительной ветвей государственной власти в стране создавались институты гражданского общества.

По мере повышения правовой культуры населения появилась и острая потребность активной части граждан страны в отстаивании своих прав и законных интересов во взаимоотношениях с государственной властью. Это, в свою очередь, повлекло создание отдельных неправительственных организаций, которые предприняли первые попытки осуществления общественного мониторинга и оценки происходивших событий в политической, экономической и гуманитарной сферах жизнедеятельности государства.

Оказавшись под влиянием пусть и небольшого поначалу общественного воздействия, в недрах государственного аппарата назревали положительные перемены в части заинтересованности во взаимодействии структур власти; появилось понимание

того, что для достижения конечных целей государству необходима не только постановка таких целей, но и также мониторинг хода реализации задач и оценка достигнутых результатов.

Первые попытки осуществления оценки деятельности государственных органов исполнительной власти, предпринимавшиеся время от времени, без достаточной системности и при отсутствии единой методологии, тем не менее, имели положительное значение в качестве необходимых предпосылок для создания в дальнейшем института оценки эффективности деятельности государственных органов и органов МСУ Кыргызской Республики.

В частности, в 1999-2000 годах в составе Национальной стратегии по сокращению бедности был разработан раздел «Мониторинга и оценки», создан специальный проект, в рамках которого были созданы группы по мониторингу и оценке при областных администрациях и разработаны различные учебные материалы. Однако при анализе реализации Национальной стратегии по сокращению бедности в 2005 году было зафиксировано, что эта попытка была только пробой, которая не увенчалась успехом.

Одним из самых сложных моментов было понимание того, что высокая степень готовности проводить мониторинг и оценку должна быть у организаций гражданского общества, представляющих группы интересов, т.е. профессиональных организаций, а также у самих государственных органов. Прежде всего, должна была сформироваться институциональная среда, организационные условия, высокая квалификация всех исполнителей.

Второй этап, являющийся, по сути, периодом становления института оценки в государственном аппарате Кыргызской Республики, отражает стремление к разработке и внедрению единой методологической основы для унифицированной системы оценки всех государственных органов и органов местного самоуправления.

К числу обязательных условий, содержащихся во всех национальных и государственных программных документах, относилось создание различных площадок для обратной связи с граж-

данским обществом и привлечение сил независимого экспертного сообщества страны к разработке и реализации мероприятий.

Этому способствовало повышение потенциала привлекаемых к взаимодействию с государственным аппаратом неправительственных организаций республики, на профессиональной основе занимающихся внедрением оценки в бизнесе и неправительственном секторе.

В целях осуществления системной оценки результативности деятельности органов исполнительной власти Правительством Кыргызской Республики в 2008 году была утверждена Методика оценки результативности деятельности органов исполнительной власти, которая была апробирована в качестве пилотного проекта в четырех центральных государственных органах, а также в местных органах государственной власти двух регионов страны, а уже в 2009 году распространена на все государственные органы исполнительной власти.

Методика была предназначена для оценки результатов деятельности органа исполнительной власти Кыргызской Республики по достижению стратегических целей государственной политики в сфере его компетенции.

Задачами этой оценки являлись:

1. предоставление общественности, вышестоящим органам и оцениваемому органу возможности получения объективной и полной информации о деятельности органа;
2. выявление причин неэффективной деятельности органа исполнительной власти;
3. выработка и принятие управленческих решений, направленных на совершенствование планирования, обеспечение эффективности использования полномочий, имеющихся ресурсов, введение необходимых организационных и других изменений, направленных на повышение результативности деятельности органа.

Результативность деятельности госоргана оценивалась по следующим направлениям:

1. Оценка качества стратегического плана развития госоргана, его соответствие приоритетам государственной политики, Стратегии развития страны:

Критерии:

- 1) степень соответствия целей госоргана, сформулированных в его стратегическом плане развития, приоритетам государственной политики (взаимосвязь с действующей Стратегией развития страны и официальными документами, в которых изложены основные принципы, цели и задачи государственной политики в сфере компетенции госоргана);
- 2) взаимосвязь целей и задач стратегического плана развития госоргана и основных направлений деятельности госоргана;
- 3) измеримость задач, качество показателей.

2. Результаты деятельности по выполнению стратегического плана развития госоргана, индикаторов и мероприятий Стратегии развития страны, Плана действий Правительства Кыргызской Республики за отчетный год:

Критерии:

- 1) степень выполнения мероприятий стратегического плана развития госоргана;
- 2) доля показателей стратегического плана развития госоргана, по которым достигнуты плановые значения;
- 3) степень улучшения динамики показателей по сравнению с предыдущим периодом;
- 4) степень выполнения мероприятий и индикаторов Стратегии развития страны, принятой в отчетном периоде;
- 5) степень выполнения Плана действий Правительства за отчетный год.

3. Качество системы управления госоргана:

Критерии:

- 1) уровень исполнительской дисциплины;
- 2) качество управления человеческими ресурсами;
- 3) качество организации и взаимодействия;
- 4) качество управления бюджетными средствами;

- 5) качество управления информационными ресурсами.

Характерной чертой данной Методики было, прежде всего, стремление оценить функционирование государственного органа, т.е., собственно говоря, способность его руководства и аппарата:

- а) осуществлять стратегическое планирование и управление;
- б) соизмерять комплекс планируемых мероприятий с полным объемом своих функций;
- в) разрабатывать План стратегического развития государственного органа в прямой зависимости от Стратегии развития страны;
- г) своевременно и в полном объеме выполнять принятые решения Президента, Парламента и Правительства;
- д) рационально управлять имеющимися человеческими, бюджетными и информационными ресурсами.

Иными словами, упор был сделан на оценке умения и желания аппарата государственного органа результативно выполнять возложенные на него задачи и функции.

Однако в данной системе оценки не рассматривался существенный элемент – это оценка гражданами страны работы государственных органов.

Также не рассматривались форматы работы с заказом независимой оценки: кто должен быть заказчиком оценки; как формулируется задание для проведения оценки; как выбирается команда для проведения оценки; как осуществляется взаимодействие в ходе проведения оценки со всеми заинтересованными группами.

После принятия в 2010 году новой Конституции в Кыргызской Республике произошло перераспределение полномочий между Президентом Кыргызской Республики - главой государства, Парламентом (Жогорку Кенешем) и правительством Кыргызской Республики, что означало переход к парламентской форме государственного правления, а именно наделение Правительства всеми конституционными полномочиями по реализации государственной политики в сфере экономического и социального развития, а Парламента – полномочиями по утверждению Программы Пра-

ительства и определению структуры и состава Правительства Кыргызской Республики.

В сложившихся новых политических условиях особо выпукло проявился залог оценки работы той или иной команды Правительства Кыргызской Республики в глазах избравшего его Парламента (Жогорку Кенешем) и, в конечном счете, народа Кыргызстана – максимальная степень выполнения Программы Правительства, утвержденной Парламентом.

В этой связи неизбежно встал вопрос о первоочередной значимости осуществления оценки вклада каждого госоргана исполнительной власти и органа МСУ (по делегированным государственным полномочиям) в выполнение Программы Правительства.

Таким образом, использование методики оценки результативности государственного органа было на некоторое время отложено в сторону в силу актуальности применения, в первую очередь, новой системы оценки эффективности деятельности Правительства в разрезе государственных органов исполнительной власти по выполнению Программы Правительства.

В результате, в 2012 году Правительством Кыргызской Республики была утверждена **новая система оценки** эффективности деятельности государственных органов исполнительной власти и органов МСУ в условиях парламентской формы государственного правления. Это указывает на характерные особенности **третьего этапа** формирования института оценки деятельности государственных органов исполнительной власти и органов МСУ, продолжающегося и по нынешнее время.

3.2. Методология оценки эффективности деятельности государственных органов и органов местного самоуправления в Кыргызской Республике

Действующая Методика оценки деятельности государственных органов исполнительной власти и органов местного самоуправления Кыргызской Республики была утверждена Постановлением Правительства Кыргызской Республики «Об оценке эффективности деятельности государственных органов исполни-

тельной власти и органов местного самоуправления Кыргызской Республики» от 17 февраля 2012 года N 105.

Данная методика направлена на формирование системы оценки государственных органов исполнительной власти и органов местного самоуправления как управленческого инструмента, несущего институциональную память. В этом качестве она ориентирована на:

- создание условий для сравнения и сопоставимости оценок;
- оценку результатов, а не процесса;
- использование результатов оценки в качестве основания для корректировки действий;
- вовлечение гражданского общества в оценку;
- использование международных рейтинговых исследований.

Методика оценки позволяет вычислять Интегральный показатель оценки деятельности государственного органа и органа местного самоуправления на основе составляющих его компонентов.

1. Интегральный показатель оценки деятельности государственного органа и органа местного самоуправления

1. Оценке подлежит вклад оцениваемого государственного органа и органа местного самоуправления в осуществление следующих программ:
 - 1) результаты выполнения Программы Правительства Кыргызской Республики, утверждаемой Жогорку Кенешем Кыргызской Республики (далее - Программа Правительства);
 - 2) результаты реализации национальных и общегосударственных программ;
 - 3) результаты реализации отраслевых, территориальных и других локальных планов и программ государственных органов исполнительной власти.

Важным аспектом оценки является учет «Индекса доверия населения» к конкретному государственному органу и органу местного самоуправления.

Объективность оценки подтверждается анализом Положения Кыргызстана в международных рейтинговых исследованиях.

2. Оценка деятельности государственных органов исполнительной власти и органов местного самоуправления производится на основе определения значения Интегрального показателя оценки (далее - ИПО), рассчитываемого на базе числовых значений следующих показателей:

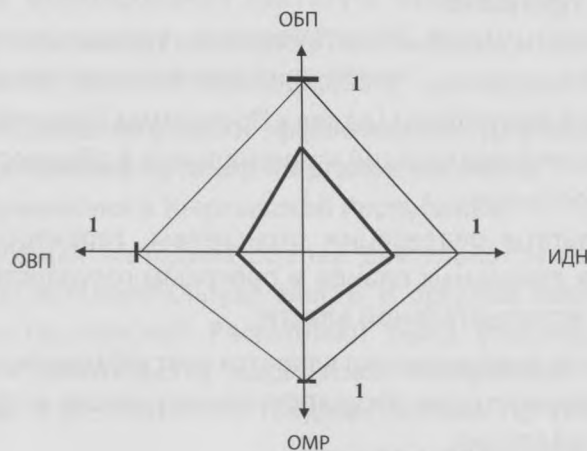
- 1) оценка базовых показателей (далее - ОБП);
- 2) оценка вариативных показателей (далее - ОВП);
- 3) оценка международных рейтингов Кыргызской Республики (далее - ОМР);
- 4) «Индекс доверия населения» (далее - ИДН).

3. Значение ИПО определяется по итогам работы за каждый квартал (отчетный период). Для расчета ИПО применяется лепестковая модель, пример которой приведен на рисунке, а порядок работы изложен ниже.

Для оцениваемого государственного органа и органа местного самоуправления устанавливается конкретный набор показателей по каждой координате ИПО.

Методика определения числового значения интегрального показателя поясняется на рисунке 3.

Рисунок 3. Графическое изображение расчета ИПО



2. Оценка базовых показателей

4. Базовые показатели прямо связаны с реализацией Программы Правительства. Они должны достоверно показывать вклад оцениваемого государственного органа и органа местного самоуправления в осуществление всех программ, реализуемых Правительством, в том числе национальных и общегосударственных программ.
5. Источники для назначения базовых показателей:
 - 1) наличие в Программе Правительства прямых задач, стоящих перед конкретным государственным органом и органом местного самоуправления. Реализационные показатели таких задач могут выступать в качестве базовых показателей;
 - 2) наличие в действующих национальных и общегосударственных программах прямых задач, стоящих перед конкретным государственным органом и органом местного самоуправления. Реализационные показатели таких задач могут выступать в качестве базовых показателей;
 - 3) наличие в Программе Правительства действующих национальных и общегосударственных программах косвенных задач, стоящих перед конкретным государственным органом и органом местного самоуправления. В этом случае необходимо сформулировать прямые задачи государственного органа и органа местного самоуправления и, исходя из них, назначить базовые показатели;
 - 4) международные обязательства, принятые на себя Кыргызской Республикой – необходимо сформулировать прямые задачи государственного органа и органа местного самоуправления и, исходя из них, назначить базовые показатели.
6. Наименования и плановые значения базовых показателей утверждаются Правительством Кыргызской Республики (далее - Правительство) для каждого государственного органа и органа местного самоуправления.
7. Критерии для определения базового показателя:
 - 1) относится к компетенции данного госоргана и органа местного самоуправления;

- 2) соизмерим с отчетным периодом;
 - 3) реалистичен с одновременной напряженностью задач;
 - 4) скоординирован с базовыми показателями государственных органов и органов местного самоуправления, имеющих смежные задачи и международные рейтинги Кыргызской Республики;
 - 5) обеспечивает преемственность осуществляемой политики.
8. Особенности базовых показателей:
- 1) базовые показатели не являются постоянными критериями, но регулярно пересматриваются:
 - а) в соответствии с постановкой новых задач в источниках базовых показателей;
 - б) по мере завершения реализации задач;
 - 2) базовые показатели имеют свои весовые значения. Вес показателя определяется относительным значением его вклада в достижение поставленных целей и задач. Числовое значение веса находится в диапазоне от 0,8 до 1,0;
 - 3) количество базовых показателей должно быть небольшим. Оптимальное количество - от четырех до семи;
 - 4) базовые показатели назначаются в динамических терминах, выраженных через глаголы совершенного вида – «увеличить на ... величину», «снизить на ... величину», «построить...», «решить...» и так далее.
9. Весовые значения базовых показателей определяются Правительством для каждого государственного органа и органа местного самоуправления.
10. Оценка базовых показателей производится путем определения степени достижения запланированных числовых значений базовых показателей с учетом их весовых значений. Для определения оценки базовых показателей и подготовки доклада руководителей государственных органов исполнительной власти и органов местного самоуправления за отчетный период для оценки деятельности (далее - доклад) необходимо заполнить следующую таблицу:

Таблица 3. Расчет оценки базовых показателей

| Наименование показателя | № | 1 | 1 | 2 | Значение ОБП |
|---|----|---|---|---|--------------|
| | БП | 2 | | | |
| Весовое значение показателя | В | 3 | | | |
| Плановое значение показателя | | 4 | | | |
| Документ, которым установлено плановое значение | | 5 | | | |
| Фактическое значение показателя | | 6 | | | |
| Документ, который фиксирует фактическое значение показателя | | 7 | | | |
| Степень достижения базового показателя | СД | 8 | | | |
| Примечание | | 9 | | | |

Значение оценки базовых показателей в каждом отчетном периоде определяется в следующей последовательности:

- 1) в графу 2 вносятся наименования базовых показателей данного государственного органа и органа местного самоуправления;

- 2) в графу 3 вносятся весовые значения соответствующих базовых показателей. В случае если весовое значение показателя не установлено, то оно принимается равным единице;
- 3) в графу 4 вносятся запланированные числовые значения базовых показателей;
- 4) графа 5 содержит наименование и номер нормативных документов, которыми установлены числовые значения плановых базовых показателей;
- 5) в графу 6 вносятся цифровые значения фактически достигнутых базовых показателей в отчетном периоде;
- 6) в графу 7 вносятся наименование и номер актов или документов, которыми установлены фактические числовые значения базовых показателей;
- 7) в графу 8 вносятся значения степени достижения плановых базовых показателей, которые определяются путем деления фактических значений базовых показателей на запланированные их значения;
- 8) в графе 9 вносятся пояснения по поводу причин как невыполнения, так и перевыполнения плановых значений показателей.

В случае перевыполнения запланированных значений отдельных базовых показателей, степень их достижения принимается за единицу. При этом фактически достигнутое перевыполнение учитывается при планировании следующего отчетного квартала.

11. Для расчета ИПО подсчитывается числовое значение обобщенного показателя ОБП. Для этого полученное значение степени достижения каждого базового показателя (графа 8) умножается на соответствующий ему вес (графа 3), полученные числа складываются и сумма делится на общее количество базовых показателей.

$$\text{ОБП} = \frac{(\text{СД1} \times \text{В1}) + (\text{СД2} \times \text{В2}) + (\text{СДк} \times \text{Вк})}{\text{К}}$$

где: ОБП – значение Оценки Базовых Показателей (от 0 до 1);
СД – степень достижения показателя (от 0 до 1);

В – вес соответствующего показателя (от 0,8 до 1,0);

К – количество базовых показателей. «К» не может быть уменьшен при расчете ОБП, если по одному или нескольким показателям работа не проводилась, в том числе и «по объективным» причинам.

Полученное значение ОБП наносится на соответствующую координату (рис. 3) для расчета ИПО.

3. Оценка вариативных показателей

12. Состав вариативных показателей и их количество определяются государственным органом и органом местного самоуправления самостоятельно, но они должны полностью соответствовать ежегодному плану реализации Программы Правительства.

Вариативные показатели прямо связаны с целями, задачами и базовыми функциями самих госорганов. Они должны характеризовать текущее функционирование государственного органа и органа местного самоуправления, его стабильность и профессионализм, а также деятельность по осуществлению отраслевых, территориальных и других локальных политик в сфере своих полномочий.

13. Источники для назначения вариативных показателей:

- 1) программы и стратегии, разработанные и реализуемые министерством, ведомством, органом местного самоуправления, имеющие отраслевой или иной локальный характер;
- 2) базовые функции государственных органов и органов местного самоуправления в их задачной форме;
- 3) факторы, влияющие на достижение базовых показателей данного государственного органа и органа местного самоуправления;
- 4) наличие косвенных задач, стоящих перед конкретным государственным органом и органом местного самоуправления в Программе Правительства, действующих национальных и общегосударственных программах;

5) международные обязательства, принятые на себя Кыргызской Республикой, имеющие отраслевой или иной локальный характер.

14. Критерии для определения вариативного показателя:

- 1) относится к компетенции данного государственного органа и органа местного самоуправления;
- 2) работает на выполнение базовых показателей;
- 3) соизмерим с отчетным периодом;
- 4) реалистичен с одновременной напряженностью задач;
- 5) скоординирован с показателями государственных органов и органов местного самоуправления, имеющих смежные задачи и международные рейтинги Кыргызской Республики;
- 6) обеспечивает преемственность осуществляемой политики.

15. Особенности вариативных показателей:

- 1) вариативные показатели полностью утверждаются непосредственно государственным органом и органом местного самоуправления;
- 2) вариативные показатели не являются постоянными критериями и могут пересматриваться на следующих основаниях:
 - а) в соответствии с постановкой новых задач;
 - б) по мере завершения реализации задач;
- 3) количество вариативных показателей должно быть небольшим. Оптимальное количество - от пяти до семи.

16. Оценка вариативных показателей производится путем определения степени достижения запланированных значений вариативных показателей. Для определения оценки вариативных показателей и подготовки доклада необходимо заполнить следующую таблицу.

Таблица 4. Расчет оценки вариативных показателей

| Наименование показателя | № | 1 | 1 | 2 | Значение ОБП |
|---|----|---|---|---|--------------|
| | ВП | 2 | | | |
| Плановое значение показателя | | 3 | | | |
| Документ, которым установлено плановое значение | | 4 | | | |
| Фактическое значение показателя | | 5 | | | |
| Документ, который фиксирует фактическое значение показателя | | 6 | | | |
| Степень достижения базового показателя | СД | 7 | | | |
| Примечание | | 8 | | | |

Значение оценки вариативных показателей в каждом отчетном периоде определяется в следующей последовательности:

- 1) в графу 2 вносятся наименования вариативных показателей;
- 2) в графу 3 вносятся числовые значения запланированных вариативных показателей;
- 3) графа 4 содержит наименование и номер актов или документов, которыми установлены числовые значения плановых вариативных показателей;
- 4) в графу 5 вносятся цифровые значения фактически достигнутых вариативных показателей по итогам работы за отчетный период;
- 5) в графу 6 вносятся наименование и номер актов или документов, которыми установлены фактические числовые значения вариативных показателей;
- 6) в графу 7 вносятся значения степени достижения плановых вариативных показателей, которые определяются путем

деления фактических значений вариативных показателей на запланированные значения;

7) ОВП рассчитывается как сумма степеней достижения всех вариативных показателей, деленная на общее количество вариативных показателей.

4. «Индекс доверия населения»

17. «Индекс доверия населения» (далее - ИДН) - обобщенный показатель динамики изменения массовых настроений общества, отражающий отношение населения к деятельности государственных органов и органов местного самоуправления. Измерение ИДН позволяет оценить личную удовлетворенность гражданина деятельностью государственных органов и органов местного самоуправления и удовлетворенность населения услугами, получаемыми от государственных органов и органов местного самоуправления.
18. Измерение ИДН осуществляется в соответствии с Положением об «Индексе доверия населения» к деятельности государственных органов и органов местного самоуправления Кыргызской Республики, утвержденным постановлением Правительства Кыргызской Республики «Об оценке эффективности деятельности государственных органов исполнительной власти и органов местного самоуправления Кыргызской Республики» от 17 февраля 2012 года № 105.
19. ИДН строится на основе регулярных опросов граждан Кыргызской Республики в возрасте от 18 до 75 лет, по стандартной репрезентативной выборке, с допущением ошибки выборки в пределах 5-7 процентов. Значение ИДН в соответствии с Положением изменяется в интервале от «+100» до «-100». При этом значение индекса более «0» означает преобладание в общественном мнении «положительных» оценок государственных органов, а значение индекса менее «0» - «отрицательных». Для приведения значения ИДН к формату настоящей методики шкалу значений от «+100» до «-100» следует преобразовать в шкалу 0 % - 100 %. Полученное значение ИДН наносится на соответствующую координату (см. рисунок 3) для расчета ИПО.

20. Данные, полученные в ходе измерения ИДН, обязательны для общественного ознакомления и публикуются в средствах массовой информации.

5. Оценка положения Кыргызстана в международных рейтингах

21. Кыргызстан является участником практически всех значимых рейтинговых измерений, осуществляемых международными организациями. Замеры проводятся регулярно профессиональными социологическими компаниями. Такая оценка со стороны международного сообщества может служить хорошим ориентиром для формирования приоритетов развития.
22. Каждому государственному органу приписывается один или несколько международных индексов, за которые отвечает данный орган. Перечень индексов и закрепление ответственностей определяется Правительством. Процедура оценки состоит в определении динамики показателей индексов по годам в соответствии с таблицей, приведенной ниже.

Таблица 5. Расчет показателя индекса доверия населения

| Индикатор | Предыдущий год | | Отчетный год | | Рост/падение |
|-----------|---------------------|------------------------|---------------------|------------------------|--------------|
| | абсолютная величина | относительная величина | абсолютная величина | относительная величина | |
| Индекс 1 | | | | | |
| Индекс 2 | | | | | |

23. Для целей данной методики необходимо формировать два показателя для каждого индекса. Первый - абсолютная величина индекса, которая берется прямо из опубликованных рейтингов. Относительный показатель рейтинга строится как разность между максимальным значением данного индекса

в рейтинге (первое место) и рейтингом Кыргызстана. Для приведения полученного значения к выбранной системе координат нужно из единицы вычесть полученную разность значений индекса по формуле:

$$\text{Относительный показатель} = 1 - \frac{(\text{Индекс максимальный} - \text{Индекс Кыргызской Республики})}{\text{Индекс Кыргызской Республики}}$$

Полученное значение индекса наносится на соответствующую координату (см. рис. 3) для расчета ИПО. Если государственный орган отвечает за несколько индексов, то делается расчет среднего значения индексов. При этом вес индексов принимается равным единице.

24. Обоснование динамики индексов (роста или падения) следует из анализа составляющих компонентов интегральных индексов. Необходимо выделение параметров индексов, которые в наибольшей степени влияют на общие показатели. На основании такого анализа могут быть сформированы рекомендации для включения в план работы ведомства. Пример дезинтеграции индекса приведен в таблице ниже.

Таблица 6. Пример дезинтеграции индекса человеческого развития

| Название индекса | Составные параметры индексов | | | |
|-------------------------------|--|---|--|--|
| Индекс человеческого развития | Ожидаемая продолжительность жизни (оценивает долголетие) | Уровень грамотности населения страны (среднее количество лет, потраченных на обучение) и ожидаемая продолжительность обучения | Уровень жизни, оцененный через валовый национальный доход (ВНД) на душу населения по паритету покупательной способности (ППС) в долларах США | |

6. Определение числового значения ИПО за отчетный период

25. Числовое значение ИПО за отчетный период определяется (см. рисунок 3) как отношение площади фигуры, ограниченной прямыми, соединяющими четыре оценочных точки, к общей площади фигуры.

Общая площадь фигуры равна 2. Таким образом, величина оценки будет всегда меньше единицы. Но, чем ближе оценка к единице, тем выше оценка деятельности в отчетном периоде.

26. Для определения ИПО заполняется сводная таблица исходных данных за отчетный квартал.

Таблица 7. Исходные данные для определения ИПО

| № | Наименование показателя | Значение показателей |
|---|--------------------------------|----------------------|
| 1 | Оценка базовых показателей | |
| 2 | Оценка вариативных показателей | |
| 3 | Оценка международных рейтингов | |
| 4 | Индекс доверия населения | |

Примечание: значения всех показателей в таблице 7 отражаются в относительных числах (т.е. числа от 0 до 1).

27. Значение ИПО определяется как отношение площади 2-х геометрических фигур на прямоугольной системе координат ОБП-ОВП-ИДН-ОМР (рисунок 4):

- 1) четырехугольника, образованного путем соединения прямыми линиями оценочных точек на координатных осях ОБП, ОВП, ИДН и ОМР, соответствующих данным последней графы таблицы 3;
- 2) четырехугольника, образованного путем соединения прямыми линиями оценочных точек на координатных осях

- результативность, то есть степень достижения ожидаемого результата в изменениях объекта управления
- качество, то есть соответствие объекта управления неформализованным критериям его восприятия, измеряемым в критериях качества (с определенными ограничениями);
- эффективность, то есть способность субъекта государственного управления целенаправленно воздействовать на объект с целью достижения поставленных задач в изменяющихся условиях.

Таким образом, при надлежащих исходной информации и подготовленных специалистах, оценка по данной методике может удовлетворить потребности в оценке результативности деятельности органа исполнительной власти.

Однако результаты реализации постановления не были удовлетворительными. Анализ выявил следующие причины, препятствующие ее эффективному использованию:

1) По оценке качества стратегического плана развития. Критериями оценки является степень соответствия целей органа исполнительной власти, сформулированных в его стратегическом плане развития, приоритетам государственной политики (взаимосвязь с действующей Стратегией развития страны и официальными документами, в которых изложены основные принципы, цели и задачи государственной политики в сфере компетенции органа исполнительной власти).

Однако, как показывает практика, стратегические планы развития не являются в действительности такими документами. Большинство из них носят формальный характер и призваны продемонстрировать наличие такого документа, а не реального плана. Соответственно, недостатки стратегических документов создали проблемы при оценке.

2) По оценке результативности деятельности органа исполнительной власти. Критериями оценки результативности деятельности органа исполнительной власти являются, в основном, степень выполнения мероприятий стратегического плана, планов действий и др. Данная оценка, в целом, не вызывает проблемы.

Однако сама по себе такая оценка не имеет ценности, так как превращается в простой отчет. При этом использование большого количества одинаково взвешенных показателей создает проблему восприятия результатов – непонятно, что главнее и как высокие или низкие показатели оценивать в общем контексте оценки. В этой ситуации дополнительной проблемой становится рост субъективизма при интерпретации результатов, так как лицо, принимающее решение по результатам оценки, может вырвать из общего числа показателей лучший или, наоборот, худший и принять соответствующее решение.

При оценке результативности деятельности органа исполнительной власти обязательными дополняющими элементами должны быть:

- показатели воздействия на стратегические цели, определенные соответствующими документами;
- показатели восприятия деятельности органа исполнительной власти бенефициарами политики этого органа, выраженные в изменении отношения граждан.

Без включения данных показателей, равно как и без приоритизации всех показателей, при помощи весов будет происходить подмена оценки результатов деятельности оценкой мер, рост субъективизма при интерпретации результатов деятельности.

1) По оценке качества системы управления в органах исполнительной власти. Критериями оценки являются уровень (своевременность и качество) выполнения поручений вышестоящих органов, уровень исполнения собственных решений органа исполнительной власти, качество подготовки органом исполнительной власти проектов нормативных правовых актов и своевременность и полнота рассмотрения жалоб и обращений граждан. Причем охватываются все основные аспекты управленческого процесса: уровень исполнительской дисциплины, качество управления человеческими ресурсами, качество организации и взаимодействия, качество управления бюджетными средствами, качество управления информационными ресурсами.

Вместе с тем оказалось, что количество прослеживаемых индикаторов в данной оценке также велико. Их расчет не дает целостного восприятия качества системы управления. То, что успехи в одном направлении не могут перекрывать недостатки в другом направлении, явилось не только достоинством, но и недостатком, так как трудно было провести сопоставительную оценку и дать общую характеристику состоянию системы управления.

Кроме того, методика недостаточно полно оценивает эффективность деятельности органов государственного управления, а именно:

- экономическую эффективность – то есть количественную оценку отношения эффекта к затратам в конкретных условиях;
- социальную эффективность – то есть качественную оценку деятельности, выражающую соответствие цели органа власти потребностям населения.

Между тем социальный эффект - создание благоприятных условий для населения, повышение качества предоставляемых государственных услуг и т.д. является главным результатом деятельности органов государственной власти.

Наконец, методика оперирует чрезмерно большим числом показателей, не взвешенных по значимости. Из-за объема возникают технические проблемы, из-за равнозначности не равных по сути показателей – методологические проблемы.

Методика оценки деятельности государственных органов исполнительной власти и органов местного самоуправления Кыргызской Республики была утверждена Постановлением Правительства Кыргызской Республики «Об оценке эффективности деятельности государственных органов исполнительной власти и органов местного самоуправления Кыргызской Республики» (В редакции постановлений Правительства КР от 18 июля 2012 года N 507, 12 октября 2012 года N 712, 25 марта 2013 года N 147, 9 апреля 2013 года N 180) г. Бишкек, от 17 февраля 2012 года N 105. Данная методика была разработана в связи с перечисленными трудностями при реализации методики от 2009 г.

Она имеет следующие достоинства:

- 1) Методика сфокусирована на оценке вклада оцениваемого государственного органа и органа местного самоуправления в осуществление программ. Тем самым в сравнении с предшествующей методикой задача оценки распространена на органы местного самоуправления.
- 2) Методика оперирует меньшим, по сравнению с предшествующей методикой, числом показателей. Это позволило упростить процедуры сбора и оценки.
- 3) Методика предполагает расчет обобщенных и интегрального показателя (композитных показателей). Это позволило производить оценку по одному показателю. Использование таких индикаторов является обычным для практики других стран.

Однако и данная методика имеет недостатки:

- 1) В ней из оценки выведены стратегические документы и планы действий, а также оценка качества управления по аспектам управленческого процесса. То есть не обеспечивается комплексность оценки.
- 2) Использование очень ограниченного числа оценочных показателей создает риск ошибки оценки. Ошибка возникает из-за того, что, во-первых, ограниченное число показателей априори не полно отражает состояние объекта оценки. Во-вторых, выборка самих этих индикаторов из их общего числа может быть произведена ошибочно, без однозначного соответствия основным приоритетам стратегии или плана действий. Методика выборки отсутствует. Тогда оценка по ним может создать ошибочное представление об оцениваемом объекте.
- 3) Расчет обобщенных и интегрального показателя очень часто сложно воспринимается лицами, принимающими решение. Сами по себе это достаточно отвлеченные показатели, характеризующие степень приближения к 100%. На практике использование таких показателей не является обычным делом. Они воспринимаются как абстрактные, оторванные

от реальной оценки индикаторы. При практическом применении у оценивающих госорганов часто возникали вопросы к результатам оценки.

4) Методика не содержит важные элементы, присущие методикам – цель, задачи и т.д.

Таким образом, данная методика устранила часть проблемных позиций предыдущей методики, но одновременно создала новые проблемы. Данное обстоятельство обуславливает необходимость проведения модернизации действующей методики, использования позитивных характеристик предыдущей методики и передового международного опыта.

В приложении дано поэлементное сравнение перечисленных методик.

Рекомендации для совершенствования новой методики:

1. Обеспечить комплексность подхода, а именно, обеспечить связь оценки стратегий развития/планов действий и мероприятий по их реализации, а также оценки качества управления (было присуще Методике оценки, принятой Постановлением Правительства КР №312 от 20 мая 2009 года).
2. Обеспечить оценку экономической и социальной эффективности реализации стратегий и планов действий, а также выделить ключевые оценки в отдельные сферы оценки (применение информационных технологий и др.).
3. Обеспечить наличие основных элементов: цель, задачи, критерии и др. (было присуще Методике оценки, принятой Постановлением Правительства КР №312 от 20 мая 2009 года).
4. Обеспечить расчет обобщенных и интегрированных показателей через механизм расчета композитного показателя. При этом обеспечить возможность представления совокупности оценочных индикаторов в традиционной форме.
5. Снизить до минимума вероятность ошибки оценки из-за сокращения используемых для оценки индикаторов (ошибка неполного отражения состояния объекта оценки и ошибка неадекватной выборки самих этих индикаторов).

3.4. Анализ опыта внедрения системы мониторинга и оценки эффективности деятельности государственных органов в Кыргызской Республике

Система оценки задана постановлением Правительства КР «Об оценке эффективности деятельности государственных органов исполнительной власти и органов местного самоуправления Кыргызской Республики» от 17 февраля 2012 года №105 и Распоряжением Правительства КР от 18 мая 2012 года № 201-р. За прошедшие два года принятая модель оценки прошла практические испытания.

Сравнительные результаты оценки по итогам 2012 и 2013 гг. с разбивкой государственных органов и иных организаций, деятельность которых курируют и координируют Премьер-министр, первый вице-премьер-министр и вице-премьер-министры Кыргызской Республики приведены в таблице.

Таблица 8. Обобщенные, сравнительные итоги оценки за 2012–2013 гг.

| | ИПО 2013 2012 | % | БПО 2013 2012 | % | ИДН 2013 2012 | % |
|-----------------------------|---------------------|------|---------------------|------|---------------------|-------|
| Премьер-министр | 0,480 0,246 | +95% | 0,942 0,746 | +26% | 0,514 0,472 | +8,0% |
| Первый вице-премьер-министр | 0,438 0,288 | +52% | 0,923 0,795 | +16% | 0,450 0,438 | +2,7% |
| Вице-премьер-министр | 0,424 0,238 | +78% | 0,944 0,652 | +44% | 0,490 0,450 | +8,0% |
| Вице-премьер-министр | 0,457 0,320 | +42% | 0,853 0,756 | +12% | 0,506 0,500 | +1,2% |

| | | | | | | |
|------------------------|----------------|------|----------------|--------|----------------|-------|
| Вице-премьер-министр | 0,413 0,325 | +27% | 0,946 0,797 | +18% | 0,524 0,490 | +6,9% |
| Среднее по Кыргызстану | 0,442 0,283 | +56% | 0,921 0,750 | +22,8% | 0,496 0,460 | +7,8% |

Из таблицы видно, что имеется положительная динамика Правительства в целом. Среднее значение интегрального показателя оценки выросло на 56%, при этом индекс доверия населения также растет и достиг 7,8% роста.

Динамика изменения ИДН в целом по Кыргызстану: 4 кв. 2012 – «- 5,5»; 1 кв. 2013 – «- 2,1»; 2 кв. 2013 – «- 3,5»; 4 кв. 2013 – «+ 2,9». При этом таблица также показывает и различия в оценках групп госорганов, курируемых Премьер-министром и вице-премьер-министрами. Таким образом, можно говорить и о подходах к оценке высших руководителей Правительства.

К положительным моментам можно отнести тот факт, что ряд государственных органов инициировали в действующую систему оценки свои предложения. В первую очередь, Аппарат Правительства КР инициировал внедрение сквозных показателей по эффективности использования бюджетных средств, исполнительской дисциплине, оценке предоставления услуг и уровню внедрения информационных технологий. Министерство юстиции внесло показатели законотворческой деятельности, а Министерство экономики – антикоррупционные показатели для лицензионной системы.

В то же время обозначился вектор расширения системы оценки на Правительство в целом. При этом за методологический базис принимаются положения Постановления Правительства КР «Об оценке эффективности деятельности государственных органов исполнительной власти и органов местного самоуправления Кыргызской Республики» от 17 февраля 2012 года №105. Так, постановлением Жогорку Кенеша Кыргызской Республики

от 23 мая 2013 года п 3101-в «Об отчете Премьер-министра КР о работе Правительства КР за 2012 год» рекомендовано «Премьер-министру Кыргызской Республики рассмотреть целесообразность составления в последующем отчета о работе Правительства Кыргызской Республики по предлагаемому формату согласно приложению».

Решением Комитета по противодействию коррупции Жогорку Кенеш Кыргызской Республики по «Отчету о деятельности Счетной палаты КР за 2012 год» от 09 декабря 2012 года рекомендовано «Правительству КР внести в ежегодный отчет Правительства КР, представляемый в ЖК КР, вопрос об исполнении государственными органами предписаний Счетной палаты КР».

Одновременно вопросы оценки деятельности госорганов получили свое законодательное закрепление. Жогорку Кенеш 15 января 2014 года принял Закон «О внесении дополнений в некоторые законодательные акты Кыргызской Республики». Закон принят в целях повышения эффективности и результативности действующей нормативной правовой базы Кыргызской Республики путем мониторинга и оценки нормативных правовых актов (стратегий/программ), принятых государственными органами и органами местного самоуправления.

В частности, дополнения внесены в следующие Законы Кыргызской Республики:

- «О нормативных правовых актах Кыргызской Республики»,
- «Об оптимизации нормативной правовой базы регулирования предпринимательской деятельности»,
- «О доступе к информации, находящейся в ведении государственных органов и органов местного самоуправления Кыргызской Республики»,
- «О Регламенте Жогорку Кенеша Кыргызской Республики»,
- «О местном самоуправлении».

С принятием данного закона все вопросы, связанные с мониторингом и оценкой, получили свое законодательное закрепление. В то же время, данными законодательными инициативами

ставится задача Оценки эффективности, наряду с оценкой результативности. Сегодня действующая система оценки в соответствии с Постановлением Правительства КР № 105 рассматривает только вопросы результативности.

Таким образом, в повестку расширения системы оценки поставлены вопросы эффективности.

Анализ практики оценки за 2012-2014 гг. выявил и ряд существенных проблем, решение которых также ставится в повестку дня.

1. Конкуренция систем отчетности. С появлением системы оценки никуда не делись все существующие до того отчеты по деятельности госорганов. Особенно видна конкуренция с отчетами по социально-экономическому развитию (СЭР).
2. Проблемы базы для сравнения. Действующая система оценки оперирует в качестве базы для расчетов степенью достижения поставленных задач. Классическая система отчетности за базу принимает «соответствующий период прошлого года».

Иллюстрацией данной проблемы служит приведенный ниже расчет.

- План 3 кв. = 100
- Факт 3 кв. = 50
- Факт 3 кв. прошлого года = 40
- Оценка результативности: = -50 или 50%
- Оценка в сравнении с прошлым: = +10 или рост 125%

Как видно, разница слишком большая. Либо падение на 50%, либо рост на 125% при одних и тех же фактических результатах.

Проблемы, связанные с непониманием сути и содержания системы оценки, порождают ненужные дискуссии по предмету оценки:

- Оценивать процесс (?)
- Или результат (?), вклад в дела страны (?)
- Или эффективность (?)
- Оценивать комплексно (?)
- Или частично (?)

Ответы на все эти вопросы дает утвержденная методика, тем не менее, эта проблема существует, а значит, подлежит разрешению.

3. Проблемы нормативного обеспечения оценки. Сначала появились подзаконные акты: Постановление ПКР «Об оценке эффективности деятельности государственных органов исполнительной власти и ОМСУ КР» от 17 февраля 2012 года №105 и Распоряжение Правительства КР от 18 мая 2012 года № 201-р., а уж потом был принят 15 января 2014 года Закон «О внесении дополнений в некоторые законодательные акты КР».

Данный Закон был принят в целях повышения эффективности и результативности действующей нормативной правовой базы КР путем мониторинга и оценки нормативных правовых актов (стратегий/программ), принятых государственными органами. Коллизия была снята, но сам закон поставил новые задачи перед системой оценки – речь идет об оценке эффективности.

Таким образом, необходимо разрабатывать новые подзаконные акты. При этом нормы по мониторингу и оценке «рассыпаны» по нескольким законам. В связи с этим, становится очевидной задача разработки единого законодательного акта.

4. Проблемы, связанные с процедурами оценки. Периодичность и форматы отчетов не соблюдаются. Затягивание назначения БП; Наблюдается эрозия смыслового и количественного значения БП в процессах согласований.
5. Проблемы институтов оценки. На сегодняшний момент действуют достаточно согласовано следующие три организации: Отдел государственного управления и кадровой работы Аппарата Правительства КР, как стратегический и методический центр; Министерство экономики КР, как уполномоченный орган по оценке деятельности государственных органов исполнительной власти; Консультативно-экспертная группа по совершенствованию базовых и вариативных показателей, созданная Распоряжением Руководителя АПКР от 14 февраля 2013 года № 27.

В то же время соответствующие подразделения (функции) в госорганах отсутствуют. И сменяемость кадров, закрепленных за оценкой, остается весьма высокой.

6. Проблемой является и несоответствие систем оценок:

- Госорганов,
- Госслужащих,
- И внутренних разнообразных систем оценки, как персонала, так и подразделений.

7. Проблемы Базовых показателей. Они связаны в первую очередь с некачественными стратегическими документами. Но и другие факторы также сильно влияют на качество этих показателей, среди них:

- Процедуры назначения БП не позволяют реализовать смысловое значение.
- БП привязаны к целевым и задачным установкам существующих (не вполне качественных) программных документов.
- Не все министерства и ведомства имеют в Программе Правительства, в других государственных и национальных программах прямые и адресные цели и задачи. Для таких ведомств становится весьма затруднительным назначение качественных базовых показателей оценки. Особенно это касается Инспекций.

8. Проблемы Вариативных показателей. Они заключаются в том, что, в соответствии с Методикой, работа с вариативными показателями полностью делегирована самим госорганам. Это привело к тому, что фактически эти показатели были максимизированы и тем самым перестали быть показателями оценки. Одновременно отсутствует связь ВП – БП, что говорит о проблеме функциональной полноты государственного органа.

9. Проблемы учета Международных рейтингов:

- Проблема произвольного назначения.
- Администрирование процессов.
- Игнорирование госорганами.

- В результате МР превратился в константу и перестал влиять на ИПО.

10. Проблемы, связанные с индексом доверия населения (ИДН). Центральная проблема – это недоверие госорганов результатам ИДН. Отсюда много вопросов к методологии и качеству производства замеров. В то же время, финансирование на цели ИДН выделяется крайне незначительно. На этом фоне, сам ИДН обладает максимальным влиянием (вкладом) в интегральный показатель оценки всех госорганов. По сути, ИДН стал центральным показателем оценки, потеснив БП с его «базового» места.

11. Проблемы источников данных. При анализе материалов оценки по итогам 2013 года, была выявлена необходимость в расширении источников информации при осуществлении оценки. Это было необходимо, когда результаты оценки входили в логическое противоречие с фактическим положением дел в курируемой сфере. Например, когда какой-либо госорган является центром скандалов и недовольствия граждан, и в то же время получает высокие баллы оценки.

IV. ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНОВ

Оценка, как и любой управленческий инструмент, может эффективно работать, если сам находится в постоянном совершенствовании, в расширении сферы охвата и влияния, а также повышения собственной оснащенности. В то же время важным является сквозной характер оценки. В демократическом обществе не должно быть неподотчетных и не оцениваемых государственных структур. В данном разделе приведены как уже разработанные и внедренные системы оценки, так и авторские предложения по возможным подходам к оценке государственных и муниципальных органов управления.

4.1. Методика проведения оценки деятельности государственных служащих Аппарата Правительства Кыргызской Республики

Положение о порядке проведения оценки деятельности государственных служащих Аппарата Правительства Кыргызской Республики утверждено Распоряжением Руководителя Аппарата Правительства - Министра Кыргызской Республики от 17 сентября 2014 года № 192. Оно определяет порядок проведения оценки деятельности государственных служащих Аппарата Правительства Кыргызской Республики (далее - госслужащие).

Согласно Положения, оценке подлежит деятельность:

- первого заместителя Руководителя Аппарата Правительства Кыргызской Республики (далее - Аппарат Правительства);
- заместителя Руководителя Аппарата Правительства;
- руководителей структурных подразделений Аппарата Правительства, заместителей руководителей структурных подразделений, заведующих секторами;
- инспекторов, экспертов и референтов Аппарата Правительства.

Источниками информации для оценки деятельности госслужащих являются:

- сведения структурных подразделений Аппарата Правитель-

ства о выполнении плана работы структурного подразделения за отчетный квартал;

- информация об исполнении нормативных правовых актов Кыргызской Республики;
- информация об исполнении решений и поручений Президента Кыргызской Республики, Жогорку Кенеша Кыргызской Республики, руководства Правительства Кыргызской Республики, Руководителя Аппарата Правительства, заместителей Руководителя Аппарата Правительства;
- информация о привлечении к дисциплинарной ответственности госслужащих за отчетный период;
- информация о соблюдении госслужащими внутреннего трудового распорядка дня.

Принципами оценки являются:

- результативность - объектом оценки является результативность деятельности госслужащего;
- инициативность - оценка поощряет инициативность госслужащих;
- дисциплинированность - оценка поощряет дисциплинированность госслужащих;
- состоятельность и мотивация - по итогам оценки формируется рейтинг результативности госслужащих, результаты оценки влияют на поощрение либо привлечение госслужащего к дисциплинарной ответственности.

Приняты следующие подходы к оценке деятельности:

- заместителей Руководителя Аппарата Правительства - совокупные средние значения курируемых ими структурных подразделений и государственных органов;
- руководителей структурных подразделений, их заместителей, заведующих секторами, инспекторов, экспертов и референтов Аппарата Правительства - общие и дополнительные критерии оценки деятельности;
- установленные индикаторы, по которым определяется степень достижения критерия;

- источник сведений о достижении индикаторов и критерия;
- степень достижения критерия, определяемая в баллах.

Критерии оценки. Деятельность госслужащих оценивается по общим и дополнительным критериям. Общие критерии - показатели результативности исполнения функциональных обязанностей госслужащего. Дополнительные критерии - показатели оценивания творческих способностей и инициативности госслужащего.

Критерии оценки устанавливаются с учетом статуса должностного лица и специфики его деятельности:

- 1) деятельность заведующих секторами, инспекторов, экспертов и референтов структурных подразделений Аппарата Правительства оценивается по критериям согласно приложению 1;
- 2) деятельность руководителей структурных подразделений, заместителей руководителей структурных подразделений оценивается по критериям согласно приложению 2;
- 3) деятельность заместителей Руководителя Аппарата Правительства оценивается по совокупным средним значениям оценок курируемых структурных подразделений Аппарата Правительства Кыргызской Республики и государственных органов согласно приложению 3.

Критерии оценки имеют количественное и весовое (степень важности критерия) значение, определяемое в баллах:

- 1) максимальное совокупное количество баллов критериев составляет - 100 баллов, в том числе:
 - для общих критериев - до 70 баллов;
 - для дополнительных критериев - до 30 баллов;
- 2) для оценки по критериям результативности деятельности госслужащих используется четырехуровневая шкала оценки, равная соответствующей сумме баллов:
 - «Неудовлетворительный результат» - до 50 баллов;
 - «Удовлетворительный результат» - от 50 до 70 баллов;
 - «Хороший результат» - от 70 до 85 баллов;
 - «Отличный результат» - от 85 до 100 баллов.

- 1) итоговый совокупный показатель определяется путем суммирования баллов, определенных по всем критериям и соотношением со шкалой оценки.

Субъект оценки. Оценку результативности деятельности руководителей структурных подразделений, их заместителей, заместителей Руководителя Аппарата Правительства проводит Комиссия по оценке (далее - Комиссия) в следующем составе:

- Руководитель Аппарата Правительства - министр Кыргызской Республики - председатель Комиссии;
- первый заместитель Руководителя Аппарата Правительства, заместитель председателя Комиссии;
- руководители структурных подразделений, курирующие вопросы кадровой работы; правового обеспечения; контроля исполнения решений, регламента и делопроизводства;
- 3 члена профсоюзного комитета - члены Комиссии.

Принятие решений. Заседания этой Комиссии проводятся после внесения соответствующих материалов в течение месяца, следующего за отчетным кварталом, а также при необходимости. Для определения объективности оценки Комиссия вправе проводить выборочную проверку заполненных форм оценки госслужащих.

Решение Комиссии принимается простым большинством голосов ее членов. При равенстве голосов принимается решение, за которое проголосовал председатель Комиссии. Госслужащие - члены Комиссии, не вправе принимать участие при рассмотрении форм оценки их деятельности и вынесении соответствующих решений.

По результатам рассмотрения материалов оценки Комиссия подводит итоги оценки деятельности заместителей Руководителя Аппарата Правительства, руководителей структурных подразделений, заместителей руководителей структурных подразделений и:

- ходатайствует о поощрении (премировании, объявлении благодарности и т.д.) или наложении взыскания на госслужащих;

- определяет размеры выплаты квартальных премий с учетом полученных результатов;
- ежеквартально формирует рейтинг наиболее и наименее результативных госслужащих Apparата Правительства;
- по результатам рейтинга вносит на рассмотрение Премьер-министра Кыргызской Республики предложения о представлении к поощрению от имени Премьер-министра Кыргызской Республики, Правительства Кыргызской Республики к награждению ведомственными и государственными наградами.

Оценка деятельности госслужащих осуществляется по итогам каждого квартала согласно приложенным формам и установленным критериям. Структурные подразделения Apparата Правительства, в чье ведение входят вопросы прохождения государственной службы и контроля исполнения на ежеквартальной основе, в срок до 5 числа месяца, следующего за отчетным кварталом, представляют структурным подразделениям Apparата Правительства Кыргызской Республики следующие сведения:

- о соблюдении госслужащими Apparата Правительства трудовой дисциплины;
- о привлечении к дисциплинарной ответственности госслужащих Apparата Правительства;
- о соблюдении госслужащими Apparата Правительства дисциплины.

Организация оценки. Индивидуальный план работы заведующего сектором, инспектора, эксперта, референта структурного подразделения Apparата Правительства (вычлняемый из квартального плана работы структурного подразделения либо в произвольной форме) может быть утвержден руководителем структурного подразделения.

В срок до 5 числа месяца, следующего за отчетным кварталом, заведующие секторами, инспекторы, эксперты, референты структурных подразделений Apparата Правительства заполняют форму оценки (приложение 4) согласно установленным критериям оценки для данной группы должностей.

1) Общие критерии являются обязательными для заполнения каждым госслужащим. По дополнительным критериям госслужащий выбирает не менее двух критериев из общего количества установленных дополнительных критериев, с учетом специфики своей деятельности и творческих результатов.

В случае выбора госслужащим более двух дополнительных показателей, полученные им баллы за третий и дальнейшие показатели зачитываются ему при проведении оценки деятельности в последующем квартале.

2) Заполненные формы оценки вносятся на рассмотрение руководителя структурного подразделения (заместителя руководителя структурного подразделения) Apparата Правительства, который после внесения всех форм оценки госслужащих подразделения в 2-дневный срок, но не позднее 10 числа месяца, следующего за отчетным кварталом, рассматривает и утверждает форму оценки либо, при несогласии, возвращает форму оценки сотруднику подразделения для доработки.

Не позднее 15 числа месяца, следующего за отчетным кварталом, руководитель структурного подразделения (заместитель руководителя структурного подразделения) Apparата Правительства заполняет форму оценки (приложение 5) и вносит на рассмотрение в Комиссию.

В случае согласия Комиссия утверждает форму оценки либо возвращает ее руководителю структурного подразделения (заместителю руководителя структурного подразделения) Apparата Правительства для доработки.

Не позднее 20 числа месяца, следующего за отчетным кварталом, Комиссия проводит оценку деятельности первого заместителя Руководителя Apparата Правительства, заместителя Руководителя Apparата Правительства согласно форме оценки (приложение 6).

Формы оценки деятельности госслужащих, перечисленных в настоящем пункте, хранятся в структурном подразделении, ведающем вопросами кадровой работы.

Оригиналы утвержденных форм оценки госслужащих хранятся в структурном подразделении, копии направляются:

- один экземпляр - в структурное подразделение, ведающее вопросами подготовки проектов решений по вопросам премирования госслужащих;
- второй экземпляр - в структурное подразделение, ведающее вопросами кадровой работы (для обеспечения возможности их предоставления по запросам руководства и/или их использования на заседаниях комиссий по присвоению классных чинов, по этике, по апелляциям госслужащих и др.).

На основании поручения Руководителя Аппарата Правительства - министра Кыргызской Республики, с учетом решения Комиссии, готовится проект решения об утверждении результатов оценки, мерах поощрения (взыскания) и выплате квартальных премий госслужащим структурных подразделений Аппарата Правительства.

Результаты оценки. На основании достигнутых положительных результатов оценки деятельности госслужащих осуществляется выплата ежеквартальных премий госслужащим Аппарата Правительства в размере:

- 50 процентов премии от общей суммы - за удовлетворительный результат;
- 100 процентов премии от общей суммы - за хороший и отличный результаты.

Руководитель Аппарата Правительства - министр Кыргызской Республики, в соответствии с рейтингом госслужащих и учитывая рекомендацию Комиссии, вправе принять следующие решения:

- 1) при получении неудовлетворительного результата:
 - направление госслужащего на курсы повышения квалификации;

– привлечение госслужащего к дисциплинарной ответственности, в том числе освобождение от занимаемой должности;

- понижение в должности или лишение классного чина;
- снижение надбавки за ненормированный рабочий день;

2) при получении удовлетворительного результата:

- направление госслужащего на курсы повышения квалификации;

3) при получении хорошего результата:

- применение к госслужащему мер поощрения, в том числе присвоение очередного классного чина согласно Реестру государственных должностей Кыргызской Республики;

4) при получении отличного результата:

- применение к госслужащему мер поощрения, в том числе:
- представление к Правительственным и государственным наградам;
- представление к награждению ценными подарками;
- представление рекомендации в профсоюзный комитет о включении в список лиц, имеющих право на внеочередное улучшение жилищных условий или получение материальной ссуды.

Госслужащие Аппарата Правительства, входящие в номенклатуру Руководителя Аппарата Правительства - министра Кыргызской Республики, несогласные с итогами оценок их деятельности, вправе обратиться в Комиссию для окончательного принятия решения. Госслужащие же, входящие в номенклатуру Премьер-министра Кыргызской Республики, несогласные с оценкой и решением Комиссии, вправе обратиться к Премьер-министру Кыргызской Республики для окончательного принятия решения.

Комиссия обязана в течение двух дней рассмотреть обращения госслужащих, несогласных с полученной оценкой деятельности.

4.2. Проектное предложение по Критериям и системе оценки руководителей министерств, административных ведомств, полномочных представителей ПКР в области, акимов, ОМСУ (мэрия, айыл окмоту)

В основе предлагаемой системы оценки лежат следующие подходы:

- 1) Единая система оценки по всей вертикали власти и управления (ПМ – министр - губернатор (аким) - айыл окмоту).
- 2) Использование единых сквозных показателей и индикаторов для руководителей всех уровней (от акимов до министров).
- 3) Применение дополнительных критериев по специфике уровня территориального управления.

Предлагаемые критерии оценки эффективности деятельности руководителей органов исполнительной власти всех уровней изображены на таблицах ниже.

Таблица 9. Общие сквозные критерии

| Показатель | Индикатор | Источник | Балл |
|---|--|-------------|------|
| Личная результативность руководителя | % исполнения «личного» плана руководителя | АПКР | 30 |
| Вклад госоргана в реализацию Программы Правительства КР | Интегральный показатель оценки (согласно постановлению Правительства от 17 февраля 2012 года № 105) | МЭКР | 20 |
| Использование бюджетных и внебюджетных средств | Недопущение нецелевых расходов Недопущение превышения утвержденных расходов Объем привлеченных средств на развитие | МФ КР, АПКР | 20 |

| | | | |
|--------------------------------------|--|------|------------|
| Открытость (связь с общественностью) | Количество публикаций в СМИ | АПКР | 20 |
| Исполнительская дисциплина | Соотношение числа вовремя и качественно исполненных документов к общему числу документов в работе, % | АПКР | 10 |
| Максимально возможная оценка | | | 100 |

Таблица 10. Критерии оценки полномочных представителей Правительства КР в областях

| Показатель | Индикатор | Источник | Балл |
|--|---|-------------------|------|
| Личная результативность руководителя | % исполнения «личного» плана руководителя | АПКР | 15 |
| Вклад региона в развитие республики | 1. Доля ВРП в ВВП республики 2. ВРП на душу населения | НСК КР | 15 |
| Управление региональным развитием | 1. Наличие и % исполнения программ социально-экономического развития районов области 2. Объем привлеченных средств на развитие области | АПКР, МЭКР | 15 |
| Использование бюджетных и внебюджетных средств | 1) Недопущение нецелевых расходов 2) Недопущение превышения утвержденных расходов | МФ КР, МЭКР, АПКР | 15 |

| | | | |
|--------------------------------------|---|--------|------------|
| Самочувствие населения | 1. Снижение количества жалоб на ПППКР со стороны граждан региона, направленных в адрес ПКР 2. Снижение уровня конфликтов в регионе: между местным населением и инвесторами; на религиозной или этнической основе | АПКР | 10 |
| Состояние кадровой работы | Текучесть кадров, %; Наличие действенного резерва кадров | ГКС КР | 10 |
| Исполнительская дисциплина | Соотношение (%) числа вовремя и качественно исполненных документов к общему числу документов в работе | АПКР | 10 |
| Открытость (связь с общественностью) | Количество публикаций в СМИ | АПКР | 10 |
| Максимально возможная оценка | | | 100 |

Таблица 11. Критерии оценки глав местных госадминистраций районов (акимов)

| Показатель | Индикатор | Источник | Балл |
|--|---|----------|------|
| Личная результативность главы МГА района | % исполнения «личного» плана главы МГА района | АПКР | 15 |

| | | | |
|---------------------------------------|---|------------------------------------|----|
| Региональное (экономическое) развитие | Рост налогооблагаемой базы Объем привлеченных инвестиций в район; Количество созданных новых рабочих мест; Количество введенных новых предприятий в районе; Снижение количества простаивающих предприятий в районе | МЭКР, ГНС | 15 |
| Региональное (социальное) развитие | Соотношение уровня доходов граждан к среднестатистическому уровню доходов; Снижение уровня миграции населения; Снижение уровня безработицы; Снижение уровня бедности: фактическое конечное потребление на душу населения к среднестатистическому уровню по стране, %; охват крайне бедных семей программами поддержки (ЕПМС), %. Соотношение среднего показателя общереспубликанского тестирования (ОРТ) в районе к средним показателям ОРТ по республике, %. Снижение числа населения, подверженного социальным заболеваниям | НСК Минтруд МОиН МЗ МС | 15 |

| | | | |
|--|---|----------------|------------|
| Использование бюджетных и внебюджетных средств | Недопущение нецелевых расходов; Недопущение превышения утвержденных расходов; Объем привлеченных средств на развитие МГА | МФ КР, АПКР | 5 |
| Исполнительская дисциплина | Соотношение числа вовремя и качественно исполненных документов к общему числу документов в работе, % | АПКР | 10 |
| Состояние кадровой работы | Текущность кадров, %; Наличие действенного резерва кадров | ГКС КР | 5 |
| Самочувствие населения | Снижение количества жалоб на районные органы исполнительной власти и управления со стороны жителей района, направленных в адрес ПКР | АПКР | 10 |
| Открытость (связь с общественностью) | Количество публикаций в СМИ | ППКР АПКР | 10 |
| Координация и взаимодействие с ОМСУ | 1. Наличие и % исполнения программ социально-экономического развития ОМСУ района 2. Рост доходов местного бюджета аильных аймаков и городов районного значения 3. Отношение числа дотационных аильных аймаков и городов районного значения к общему их числу в районе | ГАМСУ МФ КР | 15 |
| Максимально возможная оценка | | | 100 |

Таблица 12. Показатели и индикаторы оценки руководителей органов местного самоуправления (ОМСУ)

| Показатель | Индикатор | Источник | Балл |
|----------------------------|--|--------------------------|------|
| Экономическая составляющая | 1. Соотношение объема привлеченных инвестиций (% внешних источников ресурсов) к бюджету местного сообщества, финансируемых в рамках принятых программ развития территорий. | МЭ | 25 |
| | 2. Рост/снижение объемов финансирования объектов социально-экономической инфраструктуры из средств местного бюджета (без трансфертов). | МФ, МЭ МЭ, Соцфонд | |
| | 3. Снижение количества субъектов предпринимательства, имеющих задолженности и недоимки по местным налогам и сборам. | | |
| | 4. Рост числа налогоплательщиков, зарегистрированных в Соцфонде и своевременно уплачивающих страховые взносы. | | |
| | 5. Снижение объемов предоставляемых дотаций из республиканского бюджета. | МФ | |
| | 6. Исполнение программ социально-экономического развития территории. | МГА | |

| | | | |
|---|---|---|----|
| Рост уровня жизни населения | Соотношение уровня доходов граждан к среднестатистическому уровню доходов. Создано рабочих мест предприятиями малого и среднего бизнеса. Рост количества населения, работающего на основе патентирования. Снижение количества семей, получающих государственное пособие как крайне бедные. Охват крайне бедных семей собственными программами поддержки, финансируемыми из местного бюджета. Удовлетворенность населения качеством предоставления услуг жизнеобеспечения территорий (вода, свет, дороги, освещение, саночистка, вывоз ТБО) (%). | МЭ МТММ, НСК МЭ, Соцфонд, ГНС, Соцфонд МСР а/о, а/к | 25 |
| Управление муниципальной собственностью и ресурсами развития территорий | Рост площадей (га) земель ГФПС, находящихся в ежегодном обороте (%). Площадь восстановленных земель и проведенная трансформация по ее улучшению. Рост финансирования из местного бюджета (пастбищных комитетов) по восстановлению пастбищ. Системная регистрация и наличие право- | МГА, район. подр. МСХМ, ГРС Пастбищные комитеты, местный бюджет | |

| | | | |
|--|--|-------------------------------------|-----------|
| | удостоверяющих документов на объекты муниципальной собственности (% от числа объектов). Рост количества объектов социального назначения, созданных, приобретенных, восстановленных, находящихся в управлении и поставленных на баланс муниципалитета. | Исследования ГРС ГАРРЖКХ, ГРС | 10 |
| Исполнительская дисциплина | Количество взысканий со стороны территориальных государственных органов в отношении исполнения делегированных государственных полномочий. | МГА | 10 |
| Состояние кадровой работы | Обеспеченность кадрами, % Соотношение работников ОМСУ, прошедших обучение, повышение квалификации и переподготовку к общему числу работников ОМСУ, % | ГКС, ГАМ-СУМО | 10 |
| Социальная мобилизация населения территории ОМСУ | Объемы выполненных работ в натуральном и денежном выражении | МГА | 10 |
| Самочувствие населения | Число жалоб граждан в МГА, территориальные подразделения государственных органов на органы МСУ | МГА | 10 |
| Максимально возможная оценка | | | 10 |

4.3. Проектное предложение по Критериям оценки Руководства Правительства Кыргызской Республики

Таблица 13. Критерии оценки Премьер-министра Кыргызской Республики

| Показатель | Индикатор | Источник | Балл |
|---|---|----------|------------|
| Результативность работы Правительства КР | Среднее значение интегрального показателя оценки по стране (согласно постановлению Правительства от 17 февраля 2012 года № 105) | МЭКР | 50 |
| Результативность работы Вице-премьер-министров, Руководителя АПКР | Среднее значение оценки: Вице-премьер-министров; Руководителя АПКР | АПКР | 30 |
| Общественное мнение о деятельности Правительства КР | Среднее значение индекса доверия населения по стране | НСКР | 20 |
| Максимально возможная оценка | | | 100 |

Таблица 14. Критерии оценки Вице-премьер-министров

| Показатель | Индикатор | Источник | Балл |
|---|---|----------|------|
| Результативность работы закрепленных государственных органов управления | Среднее значение оценки руководителей госорганов, закрепленных за ВПМ | АПКР | 40 |

| | | | |
|--|--|------|------------|
| | Среднее значение Интегрального показателя оценки (согласно постановлению Правительства от 17 февраля 2012 года № 105) по закрепленным госорганам | | (20+20) |
| Результативность работы ППМКР (регионов) | Среднее значение оценки ППМКР (по курируемым направлениям) | АПКР | 20 |
| Результативность работы МГА КР | Среднее значение оценки РГА КР (по курируемым направлениям) | АПКР | 20 |
| Открытость (связь с общественностью) | Количество публикаций в СМИ | АПКР | 20 |
| Максимально возможная оценка | | | 100 |

Таблица 15. Критерии оценки Руководителя АПКР

| Показатель | Индикатор | Источник | Балл |
|--------------------------------------|--|----------|---------------|
| Личная результативность руководителя | Исполнения плана работы АПКР, %. Исполнения внеплановых работ АПКР, %. | АПКР | 40 (25+15) |
| Результативность работы АПКР | Среднее значение оценки деятельности: заместителей руководителя Аппарата ПКР; | АПКР | 30 (15+15) |

| | | | |
|--------------------------------------|---|------|------------|
| | руководителей структурных подразделений АПКР | | |
| Исполнительская дисциплина АПКР | Отношение числа вовремя и качественно исполненных документов к общему числу документов в АПКР | АПКР | 20 |
| Открытость (связь с общественностью) | Количество публикаций в СМИ | АПКР | 10 |
| Максимально возможная оценка | | | 100 |

4.4. Проектное предложение по Структуре ежегодного отчета Премьер-министра «О работе Правительства»

Подотчетность Правительства определена Конституцией КР. Статья 85.1. гласит - «Правительство подотчетно Жогорку Кенешу и ответственно перед ним в пределах, предусмотренных настоящей Конституцией». Контроль над правительством представляет собой одну из важнейших функций парламента.

Значимость парламентского контроля заключается и в том, что он осуществляется с целью достижения более эффективной деятельности правительства, слаженности всего государственного механизма, предотвращения нарушения прав и свобод, анализа практики реализации действующего законодательства.

Ежегодный отчет Премьер-министра «О работе Правительства» является одной из действенных форм парламентского контроля. Важно также, что содержание отчета должно касаться решения тех задач, содержание и параметры которых для Правительства в соответствии с Конституцией КР определяет ЖК КР.

Вместе с тем, он имеет свои особенности и специфику. Анализ практики таких отчетов в Кыргызстане показал наличие многих проблем, и в то же время отсутствие строгой системы и параметров такого отчета.

Предлагается следующая структура ежегодного отчета Премьер-министра «О работе Правительства». Она состоит из 5 самостоятельных, но дополняющих друг друга блоков информации о результатах деятельности Правительства.

Первый блок

1. Интегральный показатель результатов работы Правительства в соответствии с выделенными оценочными индикаторами:

- 1.1. Результаты выполнения Программы деятельности Правительства.
- 1.2. Результаты реализации общегосударственных программ.
- 1.3. Индекс доверия населения.
- 1.4. Положение Кыргызстана в международных рейтинговых исследованиях.

Второй блок

2. Агрегированные показатели уровня и качества жизни населения

- 2.1. Уровень жизни.
- 2.2. Качество жизни.

Третий блок

3. Обзор состояния страны по выделенным показателям.

- 3.1. Социальный сектор.
- 3.2. Экономические показатели.
- 3.3. Государственное управление и имущество.
- 3.4. Исполнение бюджета.

Четвертый блок

4. Обзор выполнения специальных программ и проектов (если они есть).

Пятый блок

5. Дополнительные показатели (не более двух), характеризующие результаты деятельности Правительства по усмотрению Премьер-министра.

Данное предложение направлено на формирование системы отчетности, несущей институциональную память. Одновременно он ориентирован на:

- Создание условий для сравнения и сопоставимости оценок.
- На то, чтобы сделать понятными для населения показатели работы Правительства.
- Перенос акцента оценок с процесса работы ПКР на достигнутые результаты.
- Вовлечение гражданского общества в оценку.
- На то, чтобы сделать весь процесс оценки прозрачным.
- Корректировку целей оценки с «наказания и порицания» на цели «корректировка курса Правительства» в интересах народа Кыргызстана.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Правительством Кыргызской Республики уделяется большое внимание как функционированию, так и совершенствованию системы оценки:

- разработана и постоянно совершенствуется методология анализа показателей;
- в государственных органах исполнительной власти закреплены соответствующие штатные единицы, где соответствующие работники должны заниматься оценкой и мониторингом;
- на площадке уполномоченного государственного органа по оценке - Министерства экономики – под эгидой Аппарата Правительства регулярно проводится методическое обучение специалистов госорганов по оценке, обсуждение и анализ процесса и результатов практического внедрения системы оценки.

Результатом является понимание, что необходимо выстраивать более точную оценку государственных программ, с учетом мнения бенефициаров. Анализ государственных программ показал, что необходимо выстраивать механизмы и правила взаимодействия между организациями гражданского общества, представляющими интересы групп населения.

Вместе с тем, необходимость дальнейшего совершенствования методов и инструментов оценки эффективности деятельности госорганов и органов МСУ, увязав систему оценки эффективности реализации государственных программ с механизмом внедрения персональной оценки и ответственности должностных лиц госорганов и органов МСУ за результаты своей работы.

Базовыми критериями персональной оценки должны стать достижение поставленных программных целей и задач, обеспечивающих повышение уровня благосостояния граждан, качество и доступность государственных и муниципальных услуг, эффективность управления бюджетными ресурсами, применение информационно-коммуникативных технологий в управлении.

Дальнейшая работа планируется в направлении следующих ключевых блоков:

1. Формирование институциональной среды, норм и правил осуществления оценки и мониторинга как системного элемента государственного управления.
2. Распространение системы оценки как по горизонтали, так и по вертикали системы управления (план-карта приведена в Приложении 3).
3. Повышение потенциала государственных органов в области мониторинга и оценки.
4. Разработка механизмов взаимодействия с организациями гражданского общества, представляющих интересы определенных групп населения.
5. Разработка механизмов взаимодействия с профессиональными в области мониторинга и оценки организациями гражданского общества. При этом стоит задача институционализации такого типа взаимодействия.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Руководство по планированию, мониторингу и оценке результатов развития, Программа Развития Организации Объединенных Наций, 2009
2. «Практическое руководство по вовлечению заинтересованных сторон в формулирование вопросов оценки». Hallie Preskill, Nathalie Jones, FSG Social Impact Advisors, 2009
3. Инструментарий «Мониторинг и оценка по результатам», второе издание, 2009 г., Local Livelihoods. <http://www.locallivelihoods.com/>
4. US Department of Education, Evaluation Primer, <http://www2.ed.gov/offices/OUS/PES.html>
5. University of Wisconsin, Program Development and Evaluation, <http://www.uwex.edu/ces/pdande/>
6. The Ohio State Univeristy, Bulletin, Extension, <http://ohioline.osu.edu>
7. <http://www.etr.org/tabono/images/files/basic%20evaluation%20on%20focus%20groups.pdf>
8. Guijt and Woodhill (2002) and Centre for Development Innovation, Wageningen University & Research centre
9. Stevahn, L., King, J. A., Ghere, G., & Minnema, J. (2005) Establishing Essential Competencies for Program Evaluators, American Journal of Evaluation, 26, 43-59.
10. Patton, M.Q. (2008) Utilization Focused Evaluation, 4th ed., Sage Publications, Inc.
11. Под редакцией Т. Третьяковой, составитель А. Жолдошбекова. Пособие по оценке проектов и программ, Бишкек 2011

Приложение 1. Подготовка логической матрицы проекта

Логическая матрица⁷ - это матрица, состоящая из четырех колонок и четырех рядов, которая, по сути, отражает логику проекта. В каждом квадрате матрицы нужно дать краткое описание этого уровня и протестировать логическую связь между сформулированными уровнями. Возможно, вам придется несколько раз переформулировать содержимое ячеек матрицы, прежде чем между ними установится логическая связь. Польза от использования матрицы заключается в том, что она визуальна и помогает группам лиц обсуждать и продумывать все последствия проектных идей; она особенно подходит для партисипативных (с участием заинтересованных сторон) подходов к планированию и принятию решений.

В представленной ниже диаграмме представлена последовательность шагов по заполнению матрицы.

Логическая матрица

| | Цели (Objectives) | Индикаторы (Indicators) | Доказательства (Evidence) | Предположения (Assumptions) |
|-------------------------------------|----------------------|----------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Воздействие (Impact/ Outcome) | 1 | 7 | 8 | |
| Результат (Project Outcome) | 2 | 9 | 10 | 6 |
| Продукты (Outputs) | 3 | 11 | 12 | 5 |
| Действия (Activities) | 13 | 14 | 15 | 16 |
| | | | Предпосылки (Preconditions) | 4 |

⁷ Инструментарий «Мониторинг и оценка по результатам», второе издание, 2009 г., Local Livelihoods.

Последовательность шагов по заполнению Логической матрицы

1. Сначала сверху вниз заполняется колонка Целей (ячейки 1, 2 и 3). Эту информацию можно взять из результатов анализа проблем и целей или Стратегии программы. Действия (ячейка 13) не заполняется до самого конца.

Логика колонки Целей заключается в том, что в результате реализации Действий мы получаем Продукты проекта, что обеспечивает Результат проекта и вклад в Воздействие.

Воздействие/Результат

Воздействие/результат связаны с политикой высокого уровня, критериями и местными обстоятельствами, описанными в планах правительства, критериями финансирующих организаций и стратегией программы, в которые проект намеревается внести вклад. Проект сможет внести вклад в воздействие/результат (высокого уровня), но не сможет достичь их сам по себе: другие действия и инициативы также внесут вклад в достижение конечного результата (верхнего уровня).

Конечная цель проекта/Результат

Цель проекта это описание ситуации, когда решение проблемы будет достигнуто. Именно на уровне цели проекта измеряется успех или провал проекта; определяются центральные цели в плане устойчивого потока выгод и пользы, которую должны ощутить бенефициары. Цель проекта может быть достигнута только, если бенефициары будут использовать предоставленные им проектом услуги и ценности (например, здания школ, услуги здравоохранения, навыки...). Цель проекта не должна описывать предоставление услуг, а должна говорить об изменении поведения в результате использования услуг.

Продукты

В число продуктов проекта входят предоставленные услуги и созданные системы или построенные здания, которые предоставил проект. Каждый продукт будет результатом серии действий/мероприятий проекта.

Проверка связи

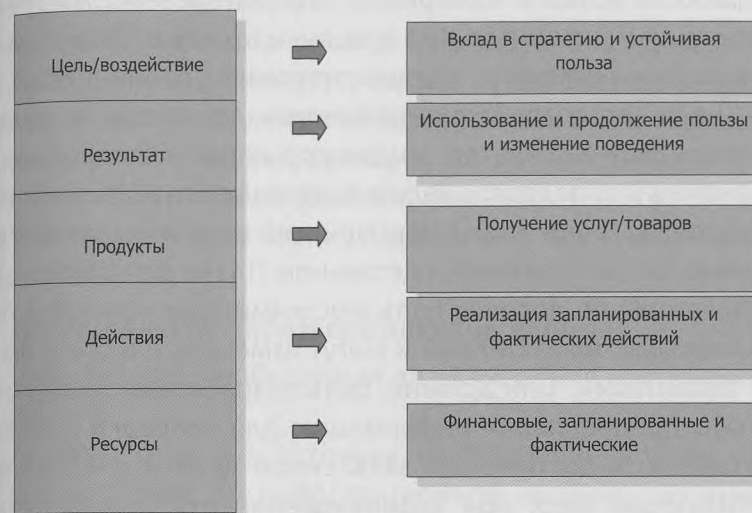
Ключом к разработке хороших проектов является обеспечение того, что каждый уровень цели напрямую связан и обеспечивает достижение цели/задачи следующего уровня. Иногда связь недостаточно сильна, и в некоторых случаях одну или несколько целей нужно поменять. Зачастую цели более высокого уровня слишком амбициозны, и связь между Продуктами и Целью проекта просто нереалистична. В таких случаях вам придется добавить новые Продукты проекта или упростить формулировку Цели проекта. Прежде чем вы перейдете к колонке Предположений, протестируйте логику того, что вы уже прописали: важно, чтобы это было реалистично и реализуемо.

2. Колонка Предположений заполняется во вторую очередь, идя вертикально снизу (предпосылки) вверх (цель проекта), заполняя клетки 4, 5 и 6. Для оценки уровня риска между Целями и Предположениями тестируется взаимосвязь. Колонка Предположений включает внешние факторы, которые повлияют на успех проекта, но которые находятся вне контроля проекта и тестирует их в отношении логики целей.

3. Затем нужно по горизонтали заполнить вторую и третью колонки (Индикаторы и Доказательства) для создания базы для измерения результативности и ясности целей. Заполните клетки 7 и 8, 9 и 10, а также 11 и 12.

Подготовка ясных и измеримых индикаторов является самой важной частью создания системы мониторинга. Логика Логической матрицы основывается на достижении одного уровня целей, ведущих к более высокой цели; индикатор является одним из путеводных камней, которые используются для управления связью между уровнями. Индикатор должен быть таким, чтобы его можно было объективно проверить собранными доказательствами и определить Цель в конкретных и измеримых понятиях. Это формирует основу для системы мониторинга и оценки проекта и будет использоваться менеджерами проекта для измерения исполнения, а также для отчетности перед финансирующими организациями и другими заинтересованными сторонами.

Характеристики индикаторов



4. Ряд Действий всегда заполняется после заполнения и согласования всех остальных компонентов (клетки 13, 14, 15 и 16). Это нужно для того, чтобы цели, а не действия направляли проект. Действия (мероприятия) должны быть подчиненными и гибкими по отношению к целям и всегда описываются как пути достижения целей.

Мероприятия описывают услуги или продукты, которые предоставил/создал проект. Они описываются как действия, которые нужно произвести с использованием активных глаголов, таких как «подготовить, построить, разработать и т.д.». Мероприятия должны обеспечивать цели, особенно Продукты, и быть гибкими. Некоторые Мероприятия будут возникать в результате заполнения колонок и ячеек по Предположениям, Индикаторам и сбору подтверждающих данных. Они должны быть указаны в колонке Мероприятий в качестве примечаний и организованы позже при заполнении колонки Мероприятия. Мероприятия также могут поддерживать Предположения, которые считаются нереалистичными и требуют поддержки в рамках проекта.

Разработка индикаторов. Подтверждающие данные

Разработка ясных и измеримых индикаторов формирует основу для системы мониторинга и оценки проекта. Уровни индикаторов должны измерять и соответствовать уровню целей; для каждой цели, от воздействия/результата до продукта, должен быть указан свой индикатор. Индикатор должен быть объективно проверяем и определять цель в виде конкретной и измеримой формулировки. Индикаторы мероприятий в логическую матрицу не включаются; их отражают в детальном Плане действий.

Индикаторы не должны быть жесткими; они являются базовыми целевыми показателями и могут изменяться в свете фактической реализации. Они должны быть разработаны таким образом, чтобы предоставлять информацию для проверки прогресса по отношению к достижению заявленной цели и для принятия корректирующих мер, при возникновении проблемы. Хорошо разработанные индикаторы придадут проекту высокий уровень детальности. Например, при обсуждении целевой группы, индикаторы не должны говорить просто о населении, а детализировать - мужчины это или женщины, молодые или пожилые, занятые или безработные и т.д. Таким образом, индикаторы учтут «трудно доступные группы» и определят, какой тип сотрудников будет необходим для работы с такими группами.

Индикаторы также покажут, какой стиль управления будет нужен. Чем больше деталей можно будет предусмотреть в индикаторах, тем легче будет оценить реализуемость. Индикатор должен описывать то, что должно измеряться, чтобы продемонстрировать изменение от одного состояния к другому, например:

Цель: Жители Района X имеют доступ к медицинским услугам.

Индикатор: Открытие новых клиник

- Укажите количество – количество созданных клиник – **сколько?**
- Укажите время – количество клиник открытых к году X – **когда?**
- Укажите качество – тип предоставляемых медицинских услуг – **какие?**

- Целевая группа – новые клиники, доступные для местных жителей – **для кого?**

Каждый индикатор должен подтверждаться доказательствами. Они должны описывать, **откуда** будет браться информация, чтобы вы могли отслеживать индикатор; **кто** будет ответственным за регулярный сбор информации; **когда** информация будет доступна, чтобы руководство могло отслеживать прогресс достижения цели в указанное время; и описывать, **как** информация будет собираться.

Доказательства (подтверждающие данные):

- информация, необходимая для измерения достижения индикатора;
- должны отражать источник; информация должна быть отслеживаемой по информационной цепочке, достоверной и иметь дату ввода;
- данные должны измерять индикаторы по разумной стоимости существующими средствами или посредством процедур, которые проект специально для этого предусмотрит;
- ответственность за сбор доказательств должна быть четко распределена;
- информация должна быть доступна в нужное время.

Подтверждающие данные в основном будут браться из отчетности по проекту, однако, иногда сбор подтверждающих данных может добавить дополнительные мероприятия к проекту. Например, если источником подтверждающих данных будет опрос бенефициаров, проведенный через 6 месяцев после завершения проекта, то опрос нужно будет заложить в структуру проекта как мероприятие с соответствующим бюджетом.

Совет: *разработайте логическую матрицу проекта в процессе оценки (с четким формулированием целей на всех уровнях), следуя вышеуказанному алгоритму. Это облегчит проведение оценки и повысит ее объективность.*

Приложение 2. Пример расчета Числовое значение интегрального показателя

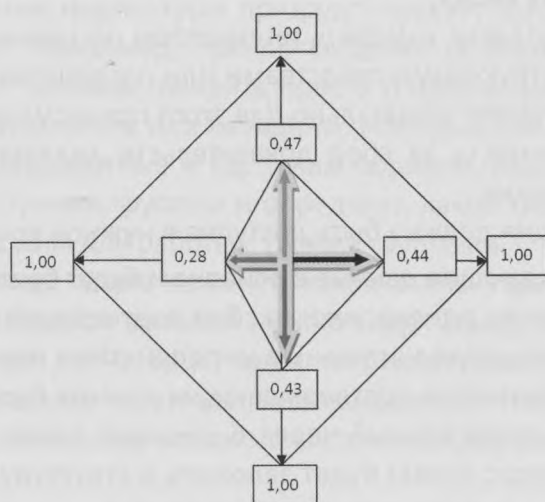
Числовое значение интегрального показателя оценки за отчетный период определяется как отношение площади фигуры, ограниченной прямыми, соединяющими четыре оценочных точки, к общей площади фигуры.

Площадь фигуры оценки

$$\frac{(0,28 + 0,44) \times (0,47 + 0,43)}{2} = 0,324$$

Числовое значение интегрального показателя

$$\frac{0,324}{2} = 0,162$$



ИТОГО, значения всех показателей:

- 0,47 – Числовое значение базового показателя;**
- 0,28 – Числовое значение вариативного показателя;**
- 0,44 – Числовое значение индекса доверия;**
- 0,43 – Числовое значение международного индекса;**
- 0,162 – Числовое значение интегрального показателя.**

Приложение 3. План-карта развития оценки деятельности системы государственного управления Исполнительной власти Кыргызской Республики

В настоящий момент система оценки задана постановлением Правительства КР «Об оценке эффективности деятельности государственных органов исполнительной власти и органов местного самоуправления Кыргызской Республики» от 17 февраля 2012 года №105 и Распоряжением Правительства КР от 18 мая 2012 года № 201-р.


Основные направления работ

| Совершенство-вание действующей системы | Базовые и Вариативные показатели | Введение новых показателей | Введение оценки программ и стратегий | Введение оценки Руководителей |
|--|--|---|--|--|
| Комментарий | Совершенствование самих показателей по итогам анализа квартальных оценок. Назначение новых, в случае принятия новых программных документов, либо выполнение поставленных задач в полном объеме | Исполнительская дисциплина; Целевое расходование бюджета; Оказание услуг населению; Электронное Правительство; Нормотворческая деятельность. Назначение и введение других показателей | Необходимо разработать модель и методику оценки программ и включить ее в общую систему | Необходимо разработать модель и методику оценки Первого руководителя, его заместителей и Секретаря на основе оценки деятельности госоргана |

| | | | | |
|---|--|--|---|--|
| Совершенствование действующей системы (продолжение) | Индекс доверия населения | Положение в международных рейтингах | Разработка аналитики оценки | |
| Комментарий | Необходимо доработать методику в части учета услуг и выполнения программ. Перейти к замерам со стороны гражданского общества. Проводить замеры только два раза в год, по итогам 6 и 12 месяцев | Необходимо пересмотреть набор и закрепление индексов за госорганами. Изменить методику так, чтобы международные рейтинги учитывались только по итогам года, то есть один раз в год | Необходимо разработать модель и методику оценки программ и включение ее в общую систему | |

| | | | |
|--------------------------|--|---|--|
| Расширение охвата | РГА | ОМСУ | Правительство КР |
| Комментарий | Учитывая изменения полномочий и ответственности РГА, а также концепции территориального развития КР, сформировать пакет показателей для РГА. Данные показатели должны коррелировать с показателями ПКР | В части делегированных полномочий разработать систему показателей | Как инструмент подготовки отчета Премьер-Министра перед ЖК и открытости перед населением |

| | | | |
|--|--|---|--|
| Углубление и комплексный подход | Внутренняя система оценки госорганов | Оценка персонала | Институционализация оценки |
| Комментарий | Оценка подразделений как ЦА, так и подведомственных и территориальных подразделений методически и индикативно привязанная к действующей системе ОЦ | Оценка персонала, привязанная к результативности подразделений, методически и индикативно привязанная к действующей системе ОЦ и системе оплаты труда | Разработка (или изменения) Положений, Регламентов, Инструкций и т.д. |



**КЫРГЫЗ РЕСПУБЛИКАСЫНЫН
МАМЛЕКЕТТИК ОРГАНДАРЫНЫН
ИШ НАТЫЙЖАЛУУЛУГУН
БААЛОО**

методикасы жана практикасы



Кыргыз Республикасынын Өкмөтүнүн Аппараты
Кыргыз Республикасында БУУӨП

**КЫРГЫЗ РЕСПУБЛИКАСЫНЫН
МАМЛЕКЕТТИК ОРГАНДАРЫНЫН
ИШ НАТЫЙЖАЛУУЛУГУН БААЛОО**

методикасы жана практикасы

КРдин Өкмөтүнүн Аппарат жетекчиси –
Кыргыз Республикасынын министри,
э.и.к. Н.С. Момуналиевдин жалпы редакциясы астында

Кыргыз Республикасынын
Билим берүү жана илим министрлиги
тарабынан жогорку окуу жайларынын студенттери үчүн
окуу куралы катары колдонууга киргизилди

Бишкек

УДК 351/354
ББК 67.99 (2Ки)
О–93

Окуу куралы Кыргыз Республикасынын Өкмөтүнүн Аппаратынын тапшырыгы менен даярдалып, Кыргыз Республикасындагы БУУӨП жана Ачык коом фондуларынын биргелешкен «Потенциалды өнүктүрүү механизмдери» долбоорунун кызматташтыгы жана техникалык колдоосу менен басылып чыкты.

Жалпы редакциясы астында

КРдин Өкмөтүнүн Аппарат жетекчиси – Кыргыз Республикасынын министри Нурханбек Сакенович Момуналиев – экономика илимдеринин кандидаты

Авторлор:

Шадыбеков Куванычбек Баймуратович – юридика илимдеринин кандидаты
Третьяков Александр Викторович
Мурзаев Салих Кадырбекович – техника илимдеринин кандидаты
Жолдошбекова Адэма Мамытбековна
Капарова Айнура Акимжановна

Рецензензиялагандар:

Абдыров Т.Ш. – экономика илимдеринин доктору, профессор
Ганиева Т.И. – юридика илимдеринин кандидаты, профессор

Кыргызча которгон:

Рыскулова Т.Ш. - филология илимдеринин кандидаты

О–93 Кыргыз Республикасынын мамлекеттик органдарынын иш натыйжалуулугун баалоо: (методикасы жана практикасы). / Шадыбеков К.Б., Третьяков А.В., Мурзаев С.К. ж.б. Н.С. Момуналиевдин жалпы редакциясы астында. – Окуу куралы. Б, 2015-ж. 248 б.

Окуу куралы Кыргыз Республикасынын мамлекеттик жана жергиликтүү өз алдынча башкаруу органдарынын иш натыйжалуулугун баалоо чөйрөсүнө багышталган.

Окуу куралы баалоо жана байкоо жүргүзүүнүн улуттук системасынын калыптануу тажрыйбасынын, иштелип чыккан баалоонун методологиясына жана акыркы жылдардагы жетишилген натыйжалардын талдоосуна, о.э. Кыргыз Республикасынын мыйзам жоболорунун (2014-жылдын 1-октябрындагы абалы) негизинде түзүлгөн.

Окуу куралы мамлекеттик кызматкерлер жана мамлекеттик уюмдардын башка ишкерлери үчүн, аларга баалоо методологиясын колдонууда, баалоонун натыйжаларын (тапшырмаларды түзүүдө жана башкаруучулук чечимдерди кабыл алууда) пайдаланууда методикалык жана практикалык жардам көрсөтүү максатында сунушталат.

Басылма студенттерге, аспиранттарга, жогорку окуу жайларынын окутуучуларына, илимий кызматкерлерге, ошону менен бирге мамлекеттик сектордун ишинин натыйжалуулугуна кызыккан кеңири чөйрөгө пайдалуу болот.

УДК 351/354
ББК 67.99 (2Ки)
О–93

О1203020200–1
ISBN 978–9967–11–476–0

© КРдин Өкмөтүнүн Аппараты, 2015
© Автордук топ, 2015

Мазмуну

КИРИШ СӨЗ 5

I. Баалоонун түшүнүгү, мааниси жана зарылдыгы мамлекеттик жана өз алдынча башкаруу системасынын ажырагыс бөлүгү катарында 9

- 1.1. Жалпы жоболор 9
- 1.2. 1-кадам – Баалоонун борборун белгилөө 14
- 1.3. 2-кадам – Баалоонун жүргүзүүдө логикалык матрицанын ролу 19
- 1.4. 3-кадам – Баалоо үчүн бөгөттөрдү аныктоо 23
- 1.5. 4-кадам – Маалыматтарды топтоо усулдарын тандоо 26
- 1.6. 5-кадам – Маалыматтарды талдоо жана баалоонун натыйжаларын жайылтуу 29

II. Баалоо системасын өнүктүрүүнүн эл аралык тажрыйбасы .. 36

- 2.1. Алыскы чет өлкөлөрдө мамлекеттик органдардын натыйжалуулугун баалоо тажрыйбасы 36
- 2.2. Казакстанда мамлекеттик органдардын иш натыйжалуулугун баалоо тажрыйбасы 46
- 2.3. Россияда мамлекеттик органдардын иш натыйжалуулугун баалоо тажрыйбасы 53

III. Кыргыз Республикасында мамлекеттик органдардын жана жергиликтүү өз алдынча башкаруу органдарынын иш натыйжалуулугун улуттук баалоо системасынын калыптануусу жана өнүгүүсү 58

- 3.1. Кыргызстанда баалоо институтунун калыптануу баскычтары 59
- 3.2. Кыргыз Республикасында мамлекеттик органдардын жана жергиликтүү өз алдынча башкаруу органдарынын иш натыйжалуулугун баалоо методологиясы 64
- 3.3. Кыргыз Республикасынын иш-аракетти баалоо боюнча методикасына салыштырмалуу талдоо 78

3.4. Кыргыз Республикасында мамлекеттик органдардын иш натыйжалуулугуна мониторинг жана баалоо жүргүзүү системасын киргизүү тажрыйбасын талдоо 84

IV. Мамлекеттик органдардын иш натыйжалуулугун баалоону өнүктүрүүнүн келечеги 91

4.1. Кыргыз Республикасынын өкмөттүк Аппаратынын мамлекеттик кызматкерлеринин иш-аракеттерин баалоо усулдары 91

4.2. Министрликтердин, административдик ведомстволордун жетекчилерин, КРӨнүн областтагы ыйгарым өкүлдөрүн, акимдерди, ЖӨАБО (мэрияны, айыл өкмөттөрүн) иш натыйжалуулугу жагынан баалоо критерийлери жана системасы боюнча долбоордук сунуш 98

4.3. Кыргыз Республикасынын өкмөт жетекчилигин баалоо критерийлери боюнча долбоордук сунуш 106

4.4. Премьер-министрдин «Өкмөттүн иши жөнүндө» ар жылкы отчетунун структурасы боюнча долбоордук сунуш 108

ТЫЯНАК 111

АДАБИЯТТАРДЫН ТИЗМЕСИ 113

1-тиркеме.

Долбоордун логикалык матрицасын даярдоо 114

2-тиркеме.

Интегралдык көрсөткүчтүн сандык маанисин эсептөөгө мисал ... 120

3-тиркеме.

Кыргыз Республикасынын аткаруу бийлигинин мамлекеттик башкаруу системасынын иш-аракеттерин баалоону өнүктүрүү боюнча план-карта 121

КИРИШ СӨЗ

Мамлекеттик бийлик органдарынын иш натыйжалуулугун өркүндөтүүгө умтулуу – бул бүгүнкү коомдо социалдык-экономикалык системаларды башкарууну жакшыртуу багыттарынын бири болуп саналат. Мамлекеттик бийлик органдарынын ишмердик натыйжалуулугуна караштуу чөйрө ар башка өлкөлөрдө дайыма жүргүзүлүп жаткан мамлекеттик реформалар менен тыгыз байланышта болот.

Көпчүлүк административдик реформалар төмөнкү комплекстүү маселелердин бирин же бир канчасын чечүүгө багытталган:

- мамлекеттик бийлик органдардын иш натыйжалуулугун жогорулатуу;
- мамлекетти жооптуу, жетишерлик санда тийиштүү дасыгы бар кызматкерлерди ишке тартууга жана ошол эле убакта алардын кызмат акысын көзөмөлдөөгө жөндөмдүү иш берүүчүгө айландыруу;
- калк менен жеке ишкердиктин мамлекетке болгон ишенимин жогорулатуу.

Мыйзамда көрсөтүлгөн саясатты иш жүзүнө ашырууда мамлекеттин жөндөмдүүлүгүн жакшыртуу – бул азыркы учурдагы административдик реформалардын түпкү максаты болуп саналат. Башкаруу практикасынан маалым болгондой, бир нерсени башкаруудан мурун, аны баалоону билүү керек. Адат болгон классификациялар баалоонун үч негизги түрүн бөлүп чыгарат: сандык, сапаттык жана аралаш. Сапаттык баалоо субъективдүү пикирдин негизинде жүргүзүлөт, ал эми сандык баалоо болсо абсолюттук жана салыштырмалуу чоңдуктар аркылуу жүргүзүлүшү мүмкүн. Баалоонун аралаш түрү болсо сандык ыкмаларын да, сапаттык ыкмаларын да пайдаланууга мүмкүндүк берет.

Баалоого, эреже катары, мамлекеттик органдын негизги ишмердиги тийиштүү болот. Мамлекеттик башкаруу органдарынын иш натыйжалуулугун баалоо төмөнкү компоненттерден турат:

- а) натыйжалуулукту, башкача айтканда, башкаруу объектинин өзгөрүүсүнөн күтүлүүчү натыйжага жетишүү деңгээлин баалоо;
- б) сапатты, башкача айтканда, башкаруу объектин анын кабылдоодогу расмий эмес, сапаттык критерийлерде өлчөнгөн көрсөткүчтөргө туура келүүсүн баалоо;

в) натыйжалуулукту, башкача айтканда, мамлекеттик башкаруу субъектинин өзгөрүлүп турган шарттарда коюлган милдеттерге жетүү максатында кайсы бир объектке максаттуу таасир этүү жөндөмдүүлүгүн баалоо.

Мамлекеттик башкаруу органдарынын иш натыйжалуулугун баалоонун эки багыты бар:

- экономикалык натыйжалуулук – таасир менен чыгымдардын ортосундагы так-айкын шарттарда болгон катышты сандык баалоо;
- социалдык натыйжалуулук – бийлик органынын максатынын калктын муктаждыгына туура келүүсүн көрсөткөн ишмердиктин сапатын баалоо.

Мамлекеттик башкаруу органдарынын иш натыйжалуулугунун башкы натыйжасы болуп социалдык таасир – калк үчүн ылайыктуу шарттарды түзүү, мамлекеттик кызматтын сапатын жогорулатуу ж.б. эсептелет.

Социалдык натыйжа экономикалык натыйжадан айырмаланат жана сандык ченөөгө баш ийбейт, андыктан ал мамлекетте жана коомдо болуп жаткан сапаттык өзгөрүүлөр аркылуу аныкталат. Ал кыйыр натыйжалар менен ченелет, мисалы, тейлөө убактысынын кыскаруусу, тейлөөнүн сапатынын жогорулашы, социалдык-психологиялык абалдын оңолуусу ж.б.

Жогоруда айтылгандарды эсепке алуу менен баалоо ишмердигинин негизги милдеттери – бул бардык кызыккан тараптарга (аткаруу бийликтин жогорку органдарына, бааланып жаткан мамлекеттик органына, мыйзам чыгаруучу органына, коомго) айкындуу жана толук маалыматты алууга мүмкүнчүлүктү түзүү:

- бааланып жаткан мамлекеттик органдын иш натыйжалуулугу жана жыйынтыктуулугунун деңгээли жөнүндө (белгиленген иш багыттарынын алкагында мамлекеттик башкаруу системасын жакшыртуу боюнча иш-чараларды пландоо үчүн);
- бааланып жаткан мамлекеттик органдын иш натыйжасыздыгынын факторлору жана себептери жөнүндө (иш натыйжалуулугунун жана таасирдүүлүгүнүн жогорулашына, ресурстарды пайдаланууну жакшыртууга жана башка керектүү

уюштуруу өзгөрүүлөргө багытталган башкаруу чечимдерди кабыл алуу максатында);

- компетенциялары бирдей болгон ар башка мамлекеттик органдардын иш-аракеттеринин салыштырма мүнөздөмөлөрү жөнүндө.

Мына ушул милдеттер тигил же бул баалоо түрүнүн келип чыгышына себеп болот. Баалоонун түрү анын мөөнөтүнө карата төмөнкүдөй болот: оперативдүү (мөөнөтү 3 же 6 ай), кеңитилген (мөөнөтү бир жыл же андан көбүрөөк).

Мамлекеттик башкаруу органы, эгерде коомдун жарандык иш милдеттерин ишке ашырууну камсыз кылса, калктын татыктуу жашоосуна шарт түзүүгө кепилдик берсе жана өндүрүмдүү эмгекке түрткү бере алса, оң натыйжалуу деп эсептелет.

Иш-аракеттин кайсы гана чөйрөсү болбосун, анын оң натыйжалуу башкаруу индикаторлору төмөнкүлөр болот:

1. Айкын максатты коюу.
2. Максатка жетүүнү көзөмөлдөө үчүн анын индикаторлорун белгилөө.
3. Саясатты ишке ашыруунун натыйжаларын көзөмөлдөөнү жана максатка жетүүдөгү жылыштарды талдоону камсыз кылуу үчүн мониторинг жана баалоону жүргүзүү.
4. Натыйжалар менен коюлган максаттардын ортосунда келишпестик болгон учурда оңдоп-түзөөнү камсыз кылуу үчүн өзгөрүүлөрдү башкаруу.

Башкаруунун оң натыйжалуулугун камсыз кылуу үчүн бардык өнүккөн өлкөлөрдө баалоо системасы түзүлөт, алардын максаттары:

1. Мониторинг жана баалоо процессинин жүзөгө ашырылуусу жана өнүгүүсү, анын ичинде баалоо системаларын колдонуунун чөйрөлөрүн кеңейтүү.
2. Коюлган максаттарга жетүүнүн деңгээлин баалоо.
3. Баалануучу объекттин өзгөрүүлөрү менен программа/стратегиялары жана башкалар боюнча жүргүзүлгөн чаралардын ортосундагы байланыштарды аныктоо.

4. Башкарууда болгон өзгөрүүлөр боюнча башкаруучулук чечимдерди кабыл алуу үчүн чечим кабыл алуучу адамдарга керектүү болгон маалыматты түзүү.

Жогоруда көрсөтүлгөн милдеттердин бардыгы Кыргызстан үчүн да олуттуу. Мамлекеттик жана өз алдынча башкаруунун реформалары үзгүлтүксүз жүрүп жаткан учурда Кыргыз Республикасынын Өкмөтү өзүнүн башкаруунун натыйжалуулугун жогорулатуу боюнча жүргүзүлүп жаткан ишинде так ошол, мамлекеттик органдардын ишмердигин баалоо үчүн, толук баалоо системаларын түзүү маселелерин эң маанилүү деп белгиледи. Бул маанилүү маселелердин үстүндө 2 жыл аралыгында иштөөнүн натыйжасында абдан чоң тажрыйба, билим, ыкмалар жана башка курамалдар, анын ичинде, көйгөлөр жана жетишүүлөр, жыйналды. Булардын бардыгына эл алдында талкуулоо иретинде, же болбосо, билим берүү институттар аркылуу маани берилүүгө тийиш. Сунушталып жаткан курал так ушул максаттарга багытталган.

Бул окуу куралы төрт негиздүү бөлүктөн турат. Биринчи бөлүк мамлекеттик жана өз алдынча башкаруу системасынын ажыратылгыс бөлүгү болгон Баалоо түшүнүгүнүн маанисин жана зарылдыгын ачып көрсөтөт. Экинчи бөлүктө мамлекеттик органдарды баалоодо колдонулуп келген эл аралык тажрыйба баяндалат. Үчүнчү бөлүктө Кыргызстандын мамлекеттик жана өз алдынча башкаруу органдарын баалоо системасын түзүү, өздөштүрүү жана өнүгүү тажрыйбасы келтирилет. Төртүнчү бөлүктө мамлекеттик органдардын иш натыйжалуулугун баалоонун өнүгүүсүнүн келечек жолдору каралат.

Окуу куралы мамлекеттик кызматкерлерге жана мамлекеттик мекемелердин башка жумушчуларына сунуш кылынат. Окуу куралынын максаты – аларга баалоо методологиясын жана баалоо натыйжаларын колдонууда методикалык жана практикалык жардам көрсөтүү.

Момуналиев Н.С.,
Өкмөттүк Аппарат жетекчиси -
Кыргыз Республикасынын министри,
экономика илимдеринин кандидаты

I. БААЛООНУН ТҮШҮНҮГҮ, МААНИСИ ЖАНА ЗАРЫЛДЫГЫ МАМЛЕКЕТТИК ЖАНА ӨЗ АЛДЫНЧА БАШКАРУУ СИСТЕМАСЫНЫН АЖЫРАГЫС БӨЛҮГҮ КАТАРЫНДА

1.1. Жалпы жоболор

Башкаруунун теориясы менен практикасында мониторинг жана баалоо ар башка башкаруучулук технологиясына таандык болгону менен, эреже катары, бирге колдонулат. Мониторинг жана баалоо (И жана Б) башкаруунун толук цикли болуп саналат жана саясаттын (стратегияларынын, программанын, долбоордун) максаттарын коюуда башталат, иштелип чыккан индикаторлорго ылайык анык маалыматтарды чогултуудан өтөт; маалыматтар иргелип жана чечимди кабыл алуучу адамдарга документтерди даярдоодо колдонулат жана чечимдерди алуу процесстерине киргизилет.

Мониторинг жана баалоо – бул саясат чаралары, программалар, процесстер жана аракеттердин өндүрүмдөрү жөнүндө чоң маанилүү суроолорго жоопторду корутуу жана издөө процесстери. процесстери натыйжалуу баалоо сапаттуураак чечимдерди кабыл алууга, тереңирээк түшүнүүгө жана жаңы идеялардын пайда болушуна таасир эткен маалыматты берет.

1 сүрөт. И жана Б нын башкаруу циклиндеги орду



Мониторинг - бул программанын/долбоордун ишинин эң маанилүү көрсөткүчтөрүн туруктуу өлчөө жана талдамдоо процесси, бул жетекчиге мына аталган программаны/долбоорду башкаруу боюнча тез чечимдерди кабыл алууга мүмкүндүк бергидей түрдө чогултулат жана иретмеленет. Ал башкаруу системасынын негизги иштемдеринин бири болуп саналат. Мониторингдин системасын түзүүдө анын максаты, объекти (эмне байкоого алынат), мезгилдилүүгү, субъекти (ким байкоого алат), таптары жана ыкмалары белгиленет.

Мониторингдин башкы мааниси бири-бири менен байланышкан эки ишти – байкоону жана алдын алууну – аткарууда турат. Байкоо көздөгөн натыйжага туура келгендикти табуу максатында жүргүзүлөт. Эгерде каалабаган натыйжалар болсо же натыйжа жетилбесе, анда жетекчи каалабаган натыйжалардын алдын ала алат.

Мониторинг «Азыркы учурда кандай жетишүүлөр бар?» деген суроого жооп берет.

Мониторинг системасынын иш милдети пландалган иш менен алынган натыйжаларды салыштырууда турат.

Баалоо – бул бүтүрүлгөн же жүрүп жаткан программалардын, долбоорлордун анык натыйжаларын, аларды жакшыртууга багытталган, изилдөө жана өлчөө. Эгерде мониторинг кезектеги кырдаалды баяндап жазса, баалоо ишмердиктин натыйжаларын талдоого алат жана аларды жакшыртуу боюнча сунуштарды берет.

Программаларды баалоо – бул түз таасирлерди, натыйжалыкты жана жүзөгө ашырылган программалардын, тармактык саясаттардын, бейөкмөт жана соода секторлордун узак мөөнөттүү натыйжаларын өлчөөгө багышталган талдоо аспабы же процедурасы. Бул – программалардын сапатын талдоого анын кылынган таасирине жана келип чыккан натыйжалар менен пландалган натыйжаларды салыштырууга багытталган экспертиза.

Өзүнүн багышталуусу боюнча баалоо – бул жүзөгө ашырылып жаткан программанын канчалык ийгиликтүү экенин билүүгө багытталган. Ушуну менен бирге, программанын ийгиликтүүлүгү ар түрдүү болушу мүмкүн, себеби, ийгиликтүүлүк баалоону

жүргүзүүдө кимдин кызыкчылыгы бар, кандай натыйжаларды буйрушчу алууну каалайт, кантип ал аларды пайдаланат – мына ушуларга байланыштуу.

Баалоо уюмдун ишмердигин, натыйжалыгын жогорулатууда жана ресурстарды пайдаланууда төп келиштирүүгө багытталган. Баалоонун натыйжалары башкаруу жана чечимдерди кабыл алуу жүрүүндөрдө пайдаланылат. Баалоолордон алынган маалыматтардын негизинде пландоонун, программаларды, бюджеттерди жана отчет түзүүнүн бардык цикли курулат. Баалоону, эреже катарында, көз карандысыз жарандык, кесиптик уюмдар жүзөгө ашырышат.

Баалоо программа же долбоор баштала электе да жүргүзүлүшү мүмкүн (алдын ала). Долбоордон кеткен жаңылыштыктын баасы өтө бийик болгондуктан, кырдаалдын баалоосун алдын ала жүргүзүшөт. Программанын же долбоордун жүрүшүндө өткөрүлгөн баалоо ортолук болуп эсептелет жана программанын жүрүшү канчалык туура жана натыйжанын азыркы абалы кандай экендигин түшүнүүгө кызмат кылат.

Көп учурларда баалоо программанын аякташы менен жүргүзүлөт (таасирди жалпылоо, баалоо: программа бүткөндөн кийин 1-2 жыл өткөндө).

Баалоонун милдети айыпкерлерди жазалоо эмес.

Мониторинг жана баалоо саясаттын, программалардын жана долбоорлордун натыйжалуулугу жөнүндө маалымат берүүсү керек, себеби, так ошол маалыматтын жардамы менен саясатты/стратегияны/программаны жүзөгө ашыруунун натыйжасында пайда болгон өзгөрүүлөр аныкталат, аны менен бирге, алардын себеби эмнеде экенин билсе болот. Мониторинг менен баалоонун жардамы менен алынган талдамдык маалыматтар өкмөттүн, айрым министрликтердин жетекчилеринин жана аларга баш ийүүчүлөрдүн иш натыйжалуулугу жөнүндө маалымат берет. Аны менен бирге, институциялык өзгөрүүлөрдүн канчалык болгонун жана алардын натыйжасынын кошумча кийлигишүүсүз кайта өндүрүлүшүнүн мүмкүнчүлүгү жөнүндө.

Программалар жана долбоорлор башкаруучулук аспаптар болуп саналат, алар кырдаалды өзгөртүүгө жана кээ бир көйгөлөрдү чечүүгө багытталган.

Программа – бул бир максатка жетүүгө, бир көйгөйдү чечүүгө багытталган өз ара байланышкан чаралардын жыйындыгы. Программа долбоорлордун жана башка чаралардын топтомунан турат.

Долбоор – өзгөчө өндүрүмдү же тейлөөнү жаратууга багытталган, мөөнөтү чектелген иш-аракет; аны менен бирге, даана белгиленген башталыш чекити жана максаттары бар, аларга жеткенде аяктаган, кайсы болбосун ишмердик. Долбоорлор чектелген ресурстарды пайдаланат.

Программалар, эреже катары, **белгилүү бир саясатты** жүзөгө ашырууну камсыз кылган **стратегиянын** бөлүгү болуп саналат. Саясат да, стратегия да мамлекеттин күчү менен жүзөгө ашырылган башкаруучулук аспаптар болуп саналат. Саясатты жана стратегияларды иштеп чыгууда кызыкчылыгы бар топтордун пикири эске алынышы керек. Программалардын, долбоорлордун иш жүзүнө ашыруу деңгээлинде жарандык коом алардын анык натыйжаларын байкоого кошула алат.

2-сүрөт. Башкаруу аспаптары менен өзгөчөлүү натыйжалардын башкаруу циклинде өз ара жана ар бир деңгээлдин натыйжаларынын бири-бирине багынуучулугу



Күтүлүүчү натыйжалар табылган көйгөлөргө жооп жана программа/долбоор жарата турган өзгөрүүлөрдүн маңызы болуп саналат. Натыйжа, көп учурларда, программалардын/долбоордун өндүрүмүн божомолдонгон пайдалануучулардын пайдалануусу менен байланыштуу, ошондуктан адатынча, ишти аткарып жаткан курамдаштын толук көзөмөлүнүн астында болбойт.

Күтүлүүчү натыйжанын корутуусун түзгөндө алуучунун (бенефициар) көз карашын эске алуу зарыл. Бенефициардын көз карашын эске алып түзүлгөн корутуу басымды аткарыла турган белженге же алына турган өндүккө жасабай, тескерисинче, божомолдонгон өзгөрүүлөргө басым жасоону жеңилдетет. Бул өлкө деңгээлинде абдан маанилүү. Катышуу сапаттын, натыйжалуулуктун жана өзгөрүүлөрдүн түрүктүүлүгүнүн жакшыруусунун ачкычы болуп саналат. Кийлигишүүнү жана күтүлүүчү натыйжаларды белгилеп жаткан учурда, биз төмөнкү суроолорду берүүбүз зарыл:

- Күтүлүүчү натыйжаларды белгилегенге ким катышкан?
- Долбоордун ченерин белгилөөдө жана кийлигишүүнүн стратегияларын иштеп чыгууда негизги кызыккан тараптар жана долбоордун бенефициарлары катышкан беле?
- Өзүнүн тиешеси бардыгын негизги кызыккан тараптар сезишеби?

Эгерде өкмөттүн кылып жаткан ишине эмес, бенефициарлардын кийлигишүүдөн кийин кыла турган ишине көңүл бурсак, анда күтүлүүчү натыйжаларга жетишүү үчүн кошумча чаралардын түрлөрүнүн керектигин тапса болот.

Долбоордун/программанын/стратегиянын кыймылдатуучу күчү чаралар эмес, натыйжа болуусу зарыл.

Сапаттуу баалоону жүргүзүү менен катар, жакшы белжен жана ойлонуп туруп түзүлгөн жүрүүн тажрыйбаны талап кыларын белгилеп кетүү зарыл. Баалоону жүргүзүү тажрыйбасы менен баалоого мамиле кылуу маселелерин терең түшүнүү келет, алар болсо баалоонун аныктыгын, айкындуулугун жана пайдалуулугун бардык кызыккан тараптарга камсыз кылат.

Чет мамлекеттерде жана Кыргыз Республикасында программаларды жана долбоорлорду баалоо чөйрөсүндө жүргүзүлгөн көптөгөн изилдөөлөрдүн иштеп чыккандары мына ушул **Окуу куралынын** негизи болот. Ошонун ичинде, теориялык жана практикалык курамаларды кандай түрдө баяндап берүү маселелери дагы.

Бул бөлүктө баалоонун мазмунуна жана аны жүзөгө ашыруу процессине алгоритмдик көз караш сунуш кылынат:

1-кадам – баалоонун борборун белгилөө.

2-кадам – баалоону жүргүзүүдө тыяналык матрицанын оролу.

3-кадам – баалоону өткөрүүдө мүмкүн болгон тоскоолдорду белгилөө.

4-кадам – маалыматтарды чогултуу усулун тандоо.

5-кадам – маалыматтарды талдоо жана баалоонун натыйжаларын жайылтуу.

1.2. 1-кадам – Баалоонун борборун белгилөө

Баалоо программанын жана демилгенин максаттарына жетүүнүн деңгээлин жана ыкмаларын ченөөдө эң маанилүү аспап болушу мүмкүн, эгерде, анын иштелип чыгуусунда жана жүзөгө ашыруусунда, баалоо эмнеге керек, анын натыйжасы эмнени алып келет деген суроолорго айкын түшүнүк болсо. Ошону менен бирге, программа же долбоор уюмдун миссиясына же милдетине же жогору турган деңгээлдин стратегиялык максаттарына жетүүгө кантип салым кошконуна дагы. Баалоонун жыйынтыктары мерчеминин кемендигин, аземин жана жүзөгө ашыруу жүрүүнүн тактоо үчүн пайдаланылышы мүмкүн, аны менен бирге, кызыккан тараптарга табылган сабактар, иштердин илгерилеши жана программанын таасири жөнүндө маалымат берүү үчүн.

Баалоонун **маанилүүлүгүн жана пайдалуулугун камсыз кылуу** ыкмаларынын бири болуп **баалоонун суроолорун** так белгилөө саналат. Эгерде баалоо процессинин эң башында эле кызыккан тараптардын пикирлери, кызыкчылыгы, коркунучу жана үстөм маанилиги эске алынса, анда баалоонун натыйжалары кызыккан тараптардын маалыматтык керектөөсүн канааттандыра турган мүмкүндүгү жана программанын натыйжалуулугун

жогорулатууга, саясат чечимдерге таасир этүүсү жана/же жүрүштүрүштүн өзгөрүүсүнө пайдалуу болуу мүмкүндүгү көп эсе өсөт. Көп сандагы кызыккан тараптарды баалоо маселелерин корутуу процессине тартылуусу да божомолдорду сын баа берүүгө, атаандаш түшүндүрүүлөрдү изилдөөгө жана баалоо, атап айтканда, эмнени чечиши керек деген маселенин айланасында бир пикирди иштеп чыгууга мүмкүндүк берет. Акырында, кызыккан тараптардын катышуусунда жүргүзүлгөн баалоонун натыйжасынан алынган сунуштар кабыл алынууга мүмкүндүгү көбүрөөк болот жана жүзөгө кеңири, азыраак каршылык менен ашырылышы мүмкүн.

Баалоо жүргүзүүнүн максаттары:

Баалоонун жөндүү стратегиясын белгилөө үчүн, кайсы максат менен бул баалоо жүргүзүлүп жатканын абдан так түшүнүү зарыл. Мисалы:

- Баалоо көйгөйдү чечүүдө пайдаланабы, долбоордун кызматкерлерине ал кайтарым байланышты камсыз кылабы, же болбосо, долбоордун ийгиликтүү болгону жөнүндө түшүнүк береби?
- Баалоо кантип пайдаланат: маалыматтуулукту жогорулатуу аспап катарындабы, же жүрүш-турушту өзгөртүү үчүнбү же коомчулук менен байланышты жакшыртуу үчүнбү?
- Баалоо кайсы милдеттерди аткарууга багытталат: жүзөгө ашырылып жаткан аракеттергеби (*түзүүчү баалоо*), же долбоор аякташы менен өзүнүн максатына жеткендигин билүүгө пайдаланабы (*жыйынтыктоочу баалоо*).

Баалоо жүргүзүү себебин түшүнүү баалоо жооп бере турган так суроолордун түзүү стратегиясын белгилөөгө жардам берет.

Баалоонун башталышында баалоону жүргүзүү жөнүндө кабыл алынган чечим, балким, эң маанилүү чечим болуп саналат.

Бир эле баалоону жүргүзгөнгө ар башка кызыккан тараптардын ар түрдүү себептери жана көз караштары болушу мүмкүн.

Баалоо эмне үчүн жүргүзүлүшү мүмкүн?

- Суроо-талаптарды табуу үчүн.
- Долбоор/программа/стратегия түзүлүшүнө байланыштуу болгон келишпестикти аныктоо же жөнгө салуу үчүн.
- Долбоор/программа/стратегияны жүзөгө ашырууга тоскоол болгон көйгөлөрдү табуу үчүн.
- Кызматкерлердин өз ишин жакшыртууга жардам берүү үчүн.
- Долбоор/программа/стратегиянын жүзөгө ашырылышы планга ылайык жүрүп жаткандыгына ишенүү үчүн.
- Тике натыйжаларын, баштапкы таасирлерин же таасирлерин белгилөө үчүн.
- Долбоор/ программа/стратегияны жакшыртуу үчүн (келечекте жүзөгө ашыруу үчүн).
- Түзүлүп жаткан долбоор/программа/стратегиянын баалуулугун белгилөө үчүн (ага жумшалган каражатка карата).

Баалоо кимге таасир этет? Баалоого кимдер тартылат?

Баалоонун натыйжаларына кызыккан топтор адатынча көп болот. Кызыккан тараптар – бул баалоого тартылган же болбосо аларга таасирин тийгизиши мүмкүн болгон адамдар же уюмдар.

Кайсы маанилүү суроолорго баалоо жооп бериши керек?

Баалоого берилген жакшы суроолор:

- Баалоо алкагын камсыз кылат жана башкаларга кайсы суроолорду камтып, кайсыларын камтыбай турганын билдирет.
- Баалоо бул жооп бере турган жалпы маанилүү суроолор болуп саналган (алар сурамжылоонун же анкеталардын суроолору эмес).
- Ар тараптуу болот жана ар түрдүү кызыккан тараптардын тажрыйбасын чагылдырат.
- Так белгиленген максаттарга жана милдеттерге ылайык келет.
- Маалыматтарды чогултуу же талдоо аркылуу аларга жооп алса болот.

Адегенде, баалоонун суроолорун түзүү оңой көрүнөт. Эгерде баалоого кызыккан тарап бир гана баалоочудан турса, чын эле ошондой болмок. А бирок иш жүзүндө ар бир программага же долбоорго кызыккан абдан көп тараптар тартылат.

Эгерде биз чын эле баалоонун натыйжалары максатка жетүүгө жардам болушун кааласак, анда биз башкалардын пикиринде эмне маанилүү экендигин түшүнүшүбүз зарыл.

Баалоолор, көп учурларда баалоонун суроолору кем болгондон эмес, артык болгондон зыян тартат. Суроолордун артык болгонунан да суроолордун маанилүү эместиги жаман. Баалоочунун милдети – кызыккан тараптарга баалоонун максаты менен байланышкан маанилүү суроолорду белгилеп берүү.

Кызыккан тараптар менен бирге баалоонун суроолорун түзүү. Кызыккан тараптардын баалоонун маанилүү суроолору жөнүндө пикирлерди жыйноодо ар түрдүү ыкмаларды пайдаланса болот (жеке маек куруу, электрондук почта менен кат алышуу, сурамжылоо, топтук маани талаш ж.б.). Кайсы гана ыкма болбосун, баалоого тартылган адамдардын убактысын, күчүн жөндүү пайдалануу керек. Кандай салым же маалымат алууну кааларыңызды жакшы ойлонуп, ошого карата кызыккан тараптар менен байланыш түзүңүз. Кызыккан тараптардан маанилүү маалыматты алуу үчүн төмөнкү суроолорду берип көрүңүз (бул суроолордун жооптору баалоонун маанилүү суроолорун иштеп чыгууга жардам берет):

- Бул долбоор жөнүндө ой жүгүртсөк, Сиздин пикириңиз боюнча, долбоордун ийгилиги эмнеде? Программанын ийгиликтүүлүк же натыйжалуулук деңгээлин баалоо үчүн, биз эмнени билишибиз зарыл?
- Бул программа/долбоор жөнүндө Сиз эмнени билгиңиз келет? Бул долбоор жөнүндө дагы кайсы маанилүү маалыматты Сиз али билбейсиз?
- Чынында, бул программа/долбоор жөнүндө эмнени билүүгө кызыгасыз?
- Кайсы маселелер жана маанилер бул программа/долбоордун натыйжалуулугу, таасири жана/же ийгилиги тууралуу башка иш боюнча биргелер менен сүйлөшкөндө дайыма «калкып» чыга калат?
- Өзүңүздү ар түрдүү ролдо элестетип көрүңүз: саясатчы, программаны иштеп чыгуучу, изилдөөчү, кардар, жергиликтүү коомдун мүчөсү, оорукананын дарыгери, уюмдун жетекчи-

си. Алардын ордунда болгондо, Сиз программа/долбоор жөнүндө эмнени билгиңиз келет?

Баалоонун ар түрдүү критерийлерине тиешелүү болгон баалоо суроолордун мисалдары

1. Маанилүүлүк – Долбоордун максаттары бенефициарлардын муктаждыктарына жана артык көрүүлөрүнө, улуттук стратегияларга жана саясатка ылайык келеби? (Эмне үчүн?).

2. Жөндүүлүк – Долбоор жөндүү башкарууну, ресурстарды, өндүрүмдөрдү жана аракеттерди камсыз кылабы (Эмне үчүн?). Болгон камбулактарды эске алуу менен жана туруктуулукту камсыз кылуу максатында долбоордун жүзөгө ашыруусун жакшыртуу жана таасирин көбөйтүү үчүн эмнени башкача кылуу керек? Максаттарга жөндүү жетишүү үчүн долбоордун керектүү көндүм-тажрыйбалары барбы?

3. Натыйжалуулук – Долбоордун натыйжалары максаттуу топторго таасириндүү жетеби, убагында жүзөгө ашырылабы жана өнөктөш уюмдар тарабынан колдоого алынабы?

4. Тыянактуулук – Бенефициарлар жана өнөктөш уюмдар долбоордун натыйжаларын пайдаланышабы жана пайда алышабы?

5. Таасир – Кандай өзгөрүүлөр болду? Узак мөөнөттүү максаттарга жетишүүдө программа канчалык деңгээлде салымын кошту? (Эмне үчүн?). Программаны жүзөгө ашыруусу менен кандай күтүлбөгөн оң жана терс натыйжалар пайда болду? (Эмне үчүн? Эмне себептен алар пайда болду?).

6. Туруктуулук – Программа аягына чыккандан кийин долбоордун же программанын ишмердигинин оң таасири улантылабы? Долбоордун пайдасы моюнга алынабы жана стейкхолдерлердин жүрүш-турушунун же ишинин өзгөрүүсүнө таасир этеби?

Булагы: *Guijt and Woodhill (2002) and Centre for Development Innovation, Wageningen Universiti & Research centre ден байымдашылган.*

1.3. 2-кадам – Баалоону жүргүзүүдө логикалык матрицанын ролу

Так корутуулунган ченемдүү максаттар баалоонун ийгиликтүү болушуна абдан чоң таасир этет, себеби, алар долбоор же мерчеме жөнүндө түшүнүктү куроо үчүн пайдалана турган ишмердикти жана критерийлерди көрсөтөт. Долбоорлордун көбү өзүнүн ишмердигинин башталышында өз үчүн долбоор эмнеге жетүүгө ниеттенгендигин баяндаган максаттардын жыймасын белгилешет. Максаттардын корутууларына бир нече стандарт аркылуу баа берсе болот. Максаттын «жакшы корутуусун» көрсөткөн стандарттардын эң маанилүүсүнүн бири – бул анын өлчөнүүчүлүгү. Өлчөнүүчү максатта төрт маалымат бирдигинин болуусу зарыл.

Максаттык аудитория. Максат долбоор багытталган максаттуу топту (мисалы, X районундагы үй чарба; X районунда жашаган мектепке чейинки жана мектеп жашындагы балдардын үй-бүлөлөрү; Москва районунун суу пайдалануучулары) так баяндап берүүсү зарыл.

Жүрүш-турушу. Максат дарисмандан кандай аракетти күтсө болот экендигин баяндап берүүсү зарыл (мисалы, катышуучулар үйрөнүшөт ...; суу пайдалануучулардын бирикмеси ... иштеп чыгат; чарбакерлер ... колдоно баштайт).

Шарттар. Максаттар максаттуу аудиториянын көздөгөн жүрүш-турушун жүзөгө ашыруу үчүн керек болгон шарттарды так баяндап берүүсү зарыл. Кээде шарттар жашырын түрдө божомолдонот, кээ бир учурларда максаттардын курамында баяндалып берилет (мисалы, «эгерде төмөнкү шарттар бар болсо ...»).

Деңгээл. Максат ага жетишүүнүн деңгээлин же аныктоо критерийлерин так баяндап берүүсү керек (м., катышуучулардын 10% ... баштайт; 150 адам ... өтүшөт).

Бардык төрт компонентти камтыган максаттар ченелгидей болушат, себеби, алар баалоонун айкындуулугун жогорулаткан, жетишүүнүн деңгээлине баа берүүдө колдонула турган стандартты көрсөтөт¹. Программанын же долбоордун максаттары ар

¹ Бул бөлүктө британдык Local Livelihoods иштеп чыккан «Мониторинг жана натыйжалар боюнча баалоо» Инструментарийден алынган элементтер пайдаланылган (2010).

башка деңгээлдерде корутуулусу мүмкүн. Мисалы, таасир этүү деңгээлинде, долбоордун өндүктөрүнүн деңгээлинде же уюшмалар жана ресурстардын деңгээлинде.

Логикалык матрица (иштөөнүн эрежелери 1-тиркемеде келтирилген) – бул долбоордун түпкүнү жана максаттардын так иерархиясын белгилейт: ресурстан баштап (матрицанын асты жагында) таасирге чейин (матрицанын өйдө жагында). Максаттардын иерархиясы канча так болсо, ошончо жакшы байкоо жана ченөө, долбоорго өзгөрүүлөрдү киргизүү жана ар бир өзгөрүүнүн кесепетин байкоо жеңил болот. Эгер бааланчу долбоордун логикалык матрицасы жок болсо, анда, баалоонун биринчи табында, мүмкүн болушунча, долбоордун кызматкерлери жана кызыккан тараптар ошол матрицанын корутуусун жаратуусу зарыл. Ар бир максаттын тушунда, долбоордун өндүрүмдөрүнүн деңгээлине, санын, убактысын, сапатын жана максаттуу топторун аныктаган индикаторлор коюлат. Индикаторлор жана божомолдор натыйжаларды талдоо үчүн колдонулат.

Логикалык матрица

| | Максаттар (objectives) | Индикаторлор (Indicators) | Далилдер | |
|--|---------------------------|------------------------------|------------------------------|-----------------------------|
| Максат/таасир этүү (Impact) | | | | Божомолдор (Assumptions) |
| Долбоордун натыйжасы (Project Purpose/ Outcome) | | | | |
| Өндүрүмдөр (Outputs) | | | | |
| Аракеттер (Activities) | | | | |
| | | | Өбөлгөлөр (Preconditions) | |

Логикалык матрица техникалык жактан татаал эмес, бирок интеллектуалдык сыноо болуп калышы мүмкүн, себеби, максаттардын иерархиясын жаратууда ал иштеп чыгуучулардан түзүмдөлгөн ойломду талап кылат. Тик иерархия максаттарга жетүү боюнча жасалган ырааттуу кадамдарга түздөн-түз тиешеси бар; астындагы аракеттерден – эң чокусундагы жалпы максатка чейин. Долбоордун уюшмалары менен алардын саясатка жасаган таасиринин ортосунда мамиленешүүнү түзүү (окуялардын тизмеги аркылуу) эң маанилүү: тик мамычалар логиканын ырааттуулугун теске салат.

Логикалык матрицанын горизонталдык катары горизонталдык идеяны талап кылат, себеби, алар биз көзөмөлдөй албаган кызыккан тараптар жана тышкы таасирлер менен байланыштуу.

Долбоордун бенефициарларынын уникалдуу социалдык, маданий жана физикалык чөйрөсүнө кошулууга мүмкүндүк берүү үчүн долбоордун иштеп чыгуу табына жетиштүү убакытты жана ресурстарды бөлүп берүү зарыл.

Чынын айтканда, көйгөй менен чечим жалпы болгону менен, ички мамилелешүү, баалуулук, тарых жана кызыккан тараптардын демилгеге (көрүлгөн аракеттерге) өздөрүнүн мамилесин көрсөткөнү уникалдуу болот.

Индикаторлорду иштеп чыгуу

Ырастоочу маалыматтар. Айкын жана өлчөнүүчү индикаторлорду иштеп чыгуу долбоорду баалоо жана мониторинг системасы үчүн негиз түзөт. Индикаторлордун деңгээли максаттарды өлчөп жана деңгээлдерине туура келиши керек; таасир/натыйжадан өндүрүмгө чейин ар бир максат үчүн өз индикатору көрсөтүлүшү керек. Индикатор объективдүү текшерилгендей болушу керек жана максатты конкреттүү жана өлчөлө тургандай түзүмдө аныкташы керек. Иш-чаралардын индикаторлору логикалык матрицага кирбейт; алар Иш-аракеттердин кенен планында чагылдырылат.

Индикаторлор катаал болбошу керек; алар негиз түзүүчү максаттык көрсөткүчтөр болуп эсептелет жана анык ишке ашырылышынын алкагында өзгөрүшү мүмкүн. Алар жарыяланган максатка жетүүдөгү жылышты текшерүү үчүн жана, маселе пайда болсо, оңдоп-түзөө чараларын көрүү үчүн маалымат бергидей иштелип

чыгышы керек. Жакшы иштелип чыккан индикаторлор долбоорду кенен чечмелейт.

Мисалы, максаттык топту талкуулоодо индикаторлор жөн гана калк тууралуу айтпастан, алар аялбы же эркекпи, жаштарбы же улгайгандарбы, иши барларбы же ишсиздерби ж.б. ажыратып билдириши керек. Ошентип, индикаторлор «жетүүгө кыйын топторду» эске алат жана мындай топтор менен иштөө үчүн кайсы түрдөгү кызматкерлер керектигин аныктайт.

Индикаторлор о.э. башкаруунун кандай жолу керектигин да көрсөтөт. Индикаторлордо канчалык көп кенен маалымат алдын ала каралса, ишке ашырылышын баалоо ошончо жеңил болот. Индикатор ченеле турган нерсени бир абалдан экинчи абалга өтүп өзгөргөнүн көрсөткүдөй сүрөттөшү керек:

Мисал

Максаты: X районунун тургундары медициналык кызматтан пайдалана алышат.

Индикатор: Жаңы бейтапканалардын ачылышы.

Санын көрсөткүлө – түзүлгөн бейтапканалардын саны – **канча?**

Убактысын көрсөткүлө – X жылга карата ачылган бейтапканалардын саны – **качан?**

Сапатын көрсөткүлө – көрсөтүлчү медициналык кызматтардын түрү – **кайсы?**

Максаттык топ – жергиликтүү тургундар пайдалана ала турган жаңы бейтапканалар – **кимдер үчүн?**

Ар бир индикатор далилдер менен ырасталышы керек. Алар силер индикаторлорго көз сала алышыңар үчүн маалыматтар кайдан алынарын сүрөттөшү керек; маалыматты үзгүлтүксүз топтоого ким жооптуу болот; максатка белгиленген мөөнөттө жетүү прогрессине жетекчилик көз сала алышы үчүн маалыматты качан алууга болот; жана маалымат кандайча чогултууларын сүрөттөшү керек.

Далилдер (ырастоочу маалыматтар):

- индикаторго жетишкендикти өлчөө үчүн зарыл маалымат;
- булагын чагылдырыш керек; маалымат маалыматтык ырааты боюнча көз жүгүртүлгүдөй, анык болушу керек жана киргизилген күнү көрсөтүлүшү керек;
- индикатор маалыматтарды колдо бар каражаттар менен акылга сыярлык баада же долбоордо бул үчүн атайы каралган процедуралар аркылуу өлчөшү керек;
- далилдерди чогултууга жоопкерчилик так бөлүштүрүлүшү керек;
- маалымат керектүү учурда жеткиликтүү болушу керек.

Ырастоочу маалыматтар негизинен долбоор боюнча отчеттон алынат, бирок кээде ырастоочу маалыматтарды долбоорго кошумча иш-чаралар да кошушу мүмкүн. Мисалы, эгер ырастоочу маалыматтардын булагы долбоор аяктагандан б айдан кийин бенефициарлар арасында өткөрүлгөн сурамжылоо болсо, сурамжылоону долбоордун структурасына иш-чара катары киргизип, тийиштүү бюджетти каралышы керекпи.

1.4. 3-кадам – Баалоо үчүн бөгөттөрдү аныктоо

Баалоонун ийгилиги үчүн алдыда болушу мүмкүн болгон бөгөттөрдү алдын ала билип, четтетүү баалоо процессинин маанилүү компоненти болуп эсептелет. Баалоонун багытына жана/же ийгилигине көп факторлор таасир кылышы мүмкүн, алардын айрымдары төмөндө келтирилген.

Баалоо жүргүзүүгө эмне тоскоолдук болушу мүмкүн?

| | |
|--------------------------------|---|
| Саясий/уюштуруучулук факторлор | Саясий колдоонун жоктугу. Баалоонун маңызын түшүнбөстүк / жетекчиликке түрткү берчү себептердин жоктугу. Баалоого каршы чыгуучулардын болушу. |
| Ресурстар | Баалоо жүргүзүүгө персоналдын тажрыйбасынын жоктугу. |

| | |
|---------|--|
| | <p>Баалоо жүргүзүүгө бөлүнгөн убакыттын жетишсиздиги.</p> <p>Баалоо бюджетинин жоктугу.</p> <p>Баалоо жүргүзүчү топто жок ресурстарга муктаждык.</p> |
| Укуктук | Маалымат топтоого укуктук чектөөлөрдүн болушу. |

Баалоо планы иштелип чыгышына жараша мүмкүн болуучу бөгөттөрдү аныктап, мүмкүн болушунча эртерээк четтетүү керек. Баалоо жүргүзүүдөгү бөгөттөргө байланышкан көйгөйлөрдү аныктап чечүүгө жардам бере турган айрым нерселер төмөндө келтирилет:

- Олуттуу бөгөттөрдү аныктоо үчүн, баалоо жүргүзүүнү мүмкүн кылбаган себептерди (кесиптешиңиз менен) атап көрүңүз. Бул себептер баалоо жүргүзүүгө сөзсүз бөгөт болбосо да, эртерээк жөнгө салыш керек болгон маселелерди көрсөтө алат.
- Айрым бөгөттөр баалоо процесси башталганга чейин айкын болбошу мүмкүн. Тоскоолдуктар негизги кызыккан тараптар менен, айрыкча баалоого зарыл ресурстарды (м., каржылоону, персоналды жана маалыматты) көзөмөлдөөчүлөр менен талкуулардын жүрүшүндө аныкталышы мүмкүн. Силердин баалоо долбооруңарга кызыккан тараптарды бөгөттөрдү аныктап, четтетүүгө катыштырууга аракет кылгыла.
- *Чектөөлөрдү аныктоо менен бирге мүмкүнчүлүктөрдү аныктоого аракет кылгыла.* Бөгөткө түш келсеңер, токтоп калбагыла. Баалоону бөгөттөргө карабай кантип иштеп чыгып жүргүзсө болорун ойлонгула. Бирок, эгер айрым катаал бөгөттөргө байланыштуу баалоо ийгиликсиз болорун билсеңер, аны баштабагыла.
- Долбоордун бардык аспектерине карата мурдатан жүргүзүлгөн баалоолорду кылдат изилдеп чыккыла. Мурдагы баалоолорду жүргүзгөн адамдар менен сүйлөшкүлө. Алардын тажрыйбасы силердин баалоо үчүн мүмкүн болчу айрым бөгөттөрдү жана аларды жеңүү жолдорун көрсөтүп бере алат.

Баалоо жүргүзүүчү адис ээ болушу талап кылынган көндүмдөр

Кесипкөйлүк практика – фундаменталдуу ченемдер: Баалоо стандарттарын колдонот; Этикалык ченемдерди сактайт; Катыштырылган тараптарды сыйлайт; Баалоону коомдук жыргалчылыкты эске алуу менен жүргүзөт; Билимдерди жаратууга салым кошот.

Системалуу көз караш-ыкмалар – баалоонун техникалык жактары: Зарыл билимдерге ээ; Баалоонун сандык жана сапаттык усулдарына ээ; Колдо бар адабияттарга талдоо жүргүзөт; Баалоонун суроолору үчүн контекстти сүрөттөйт; Баалоонун дизайнын/структурасын иштеп чыгат; Маалыматтарды топтоп, талдайт; Маалыматтардын негизинде ой толгоп, кеңештерди түзөт; Сунушталчу чечимдерди негиздеп берет; Процедуралар менен натыйжаларды сүрөттөйт; Баалоонун күчтүү жана алсыз жерлерин атайт; Баалоону баалайт.

Жагдайлык талдоо – баалоонун бөтөнчө кызыкчылыктары, көйгөйлөрү жана жагдайлары: Программаны сүрөттөйт; Программанын баалоо жүргүзүүгө даярдыгын баалайт; Катыштырылуучу тараптардын кызыкчылыктарын аныктайт; Баалоону максаттык пайдалануучулардын маалыматтык суроо-талаптарына кызмат кылат; Чыр-чатактарды жөндөштүрөт; Баалоонун «пайдалуулугуна» багытталат; Уюштуруучулук жана саясий контекстти иликтейт; Уюштуруучулук өзгөртүү маселелерине көңүл бурат; Кардардын жана жагдайдын кайталангыстыгын баалап жана аңдап түшүнөт; Башкалардын ойлоору үчүн айык болот; Зарылчылыкка жараша баалоону оңдоп-түзөйт.

Долбоорду башкаруу – баалоо процессин башкаруу: Кардар менен сүйлөшүүлөрдү жүргүзөт; Расмий макулдашууларды жазат; Катыштырылган тараптар менен байланышты сактайт; Баалоонун бюджетин түзөт; Чыгымдардын негиздүүлүгүн сүрөттөйт; Зарыл ресурстарды аныктайт; Зарыл техникалык каражаттарды пайдаланат; Башкаларды окутат; Катыштырылган тараптардын негизги ишине тоскоолдук кылбай баалоо жүргүзөт; Ишинин натыйжаларын өз убагында берет.

Рефлексүү практика – жеке инсандык өсүш, өздүк баалоо практикасы: Өзүн билет; Жасалган ишке кайтарым баа берет; Кесиптик өсүшкө умтулат; Кесиптик мамилелерди куруп, аларды сактайт; Баалоо боюнча кесиптештер арасында, о.э. катыштырылган тараптардын арасында билимге жана сабак алууга түрткү берет.

Байланышуу компетентүүлүгү – эл менен иштөө билгичтиги: Жазуу жана оозеки байланышуу көндүмдөрүн билгичтик менен пайдаланат; Башкаларды уга билет; Сүйлөшүү жүргүзүү көндүмдөрүн пайдаланат; Чыр-чатактарды жөнгө салуу көндүмдөрүн пайдаланат; Адамдардын ортосундагы конструктивдүү байланыштарга өбөлгө түзөт; Улуттар аралык жана маданият аралык байланыштарда иш билгилигин көрсөтөт.

Булагы: *Stevahn et al (2005) and Ghore et al (2006) алынып ылайыкташылган.*

1.5 4-кадам – Маалыматты топтоо усулун тандоо

Маалымат топтоо усулдары – баалоонун суроолоруна жооп берип жана долбоор боюнча тыянактарды ырастай турган маалыматтарды топтоого мүмкүндүк берүүчү инструменттер менен процедуралар. Чогулган маалымат ишенимдүү болушу керек (чыныгы жана ишенимдүү булактардан туура келчүү ыкмалар менен алынган), толук болушу керек (жалпы абалды көрсөткөн, ар тараптын көз караштарын билдирген) жана баалоонун суроолоруна ылайык келиши керек.

Маалыматтын эки түрү болот: 1) сүрөттөмө жана 2) талдап, пикир жаратуучу/ой толгоочу. Маалыматтын бул эки түрүнө мисал төмөндө таблицада келтирилген.

1-таблица. Сүрөттөмө жана пикир жаратуучу маалыматтарына мисал

| Сүрөттөмө түрүндөгү маалыматка мисалдар: | Пикир жаратуу түрүндөгү маалыматка мисалдар: |
|--|--|
| <p>Долбоордун мүнөздөмөсү Долбоордун кызматкерлеринин же бенефициарларынын анык көндүмдөрү Максаттык топтун катышуу деңгээли Өндүрүмдүүлүктүн деңгээли Катышуучулардын түрү Демографиялык маалыматтар Системаны колдонуу эрежелери</p> | <p>Эксперттердин же кеңешчилердин пикири Калктын артык көрүүлөрү Бенефициарлардын баалуулуктары жана ынанымдары Бенефициарлардын кабыл алынуучу артыкчылыктары Калктын кабыл алуусунда мам. кызматтардын сапаты Суу менен камсыз кылуу системасын пайдалануу эрежелери калктын түшүнүгүндө</p> |

Мониторингдин же баалоонун алкагында алынган маалымат өлчөмдүү, тең салмакталган болушу керек. Ал үчүн ар түрдүү булактардан маалыматтын түрлөрүн топтоо керек (сүрөттөмөлүү да, пикир жаратуучу да). Мисалы, гуманитардык жардамдын бөлүштүрүлүшү тууралуу маалыматты бийликтин же донорлордун отчетторунан гана албастан, жардамды алуучулардын өзүлөрүн да сурамжылоого болот.

Маалымат топтоо усулун эмнеге жараша тандаш керек?

1) Баалоонун максатына жараша.

- Баалоо жүргүзүүнүн максатын талдагыла.
- Баалоонун биринчи баскычында силер аныктаган баалоонун суроолору маалымат топтоо усулдары менен инструменттерин аныктап алууга жардам берет. Биринчи баскычта аныктап алынган баалоонун ар бир суроосу үчүн кайсы маалыматтар мурдатан бар экендигин (силерде же өнөктөш үюмдарда) жана алар канчалык анык же толук экендигин чечкиле.
- Максаттык аудитория эсиңерде болсун – бул баалоонун натыйжалары кимге керек? Алар баалоонун натыйжасында кайсы маалыматтарды күтүшөт?
- Баалоонун суроолоруна жооп алуу үчүн силерге кошумча кандай маалыматтар керек? Аларды алуунун кандай булактары болушу мүмкүн? Аны канчалык көп чогултуп туруу керек? Кайсы маалыматтарды сандык усулдар менен топтоо керек (массалык сурамжылоо, ченөөлөр ...), кайсыларын сапаттык усулдар менен чогултуу (жеке маектер, фокустук топтордогу талкуулар ж.б.).

2) Баалоонун дизайны менен операциялык суроолордон.

- Баалоого канча убакыт бар экендигин талдап, колдо бар убакытта эмнени жасаган ишке ашарлык болорун аныктагыла. Айрым усулдар башкаларга караганда көбүрөөк убакытты жана каражатты талап кылат.
 - Баалоонун натыйжалары боюнча маалымат кимге жана качан керек болот?
 - Бул убакты ичинде кайсы усул жана кандай көлөмдө ишке ашарлык?
- Маалымат топтой турган тараптарды кантип тандаарыңарды чечип алгыла (долбоор таасир кыла тургандар жана долбоорго таасир кыла тургандар)? Алардын сурамжылоого катышуусун, макулдугун кантип камсыз кыласыңар?
- Кайсы даярдыктоочу иш-аракеттерди пландооңор керек, мисалы, колдоо формаларын алуу, инструменттерди пилоттоо?

3) Баалоо үчүн ресурстардын болушуна жараша.

- Баалоо долбоору үчүн ресурстардын бар экендигин кылдат иликтегиле (мисалы, элдердин сурамжылоого катышуу мүмкүнчүлүгүнүн болушу, долбоордун бюджетти, кызматчылардын бар экендиги). Силер жооп беришиңер керек болгон суроолор:
 - Баалоо жүргүзүүгө канча каражатыңар бар?
 - Маалымат топтоого канча каражат жана убакыт бөлө аласыңар?
 - Баалоо жүргүзүүнүн алкагында силер менен канча кызматкер (волонтер, өнөктөш) иштей алат?
 - Ала эмне жагынан күчтүү? Алардын кайсы билимдери же мүмкүнчүлүктөрү баалоо жүргүзүүдө пайдасы тиет?
 - Бул баалоону өткөрүү үчүн четтен адис жалдашыңар керекпи?
 - Программанын катышуучуларынын саны канча? Канча кишиге сурамжылоо жүргүзүшүбүз керек?

Алынган маалыматардын тактыгы колдонулган ыкмага жараша болорун белгилөө керек. Айрым усулдар көбүрөөк каражаттарды жана убакытты талап кылат (калкты массалык сурамжылоо, физикалык ченөөлөр), бирок башкалардан тагыраак болуп эсептелет, башкалар азыраак күч-аракетти жана каражатты талап кылганы менен (документтерди талдоо, кейс-стадилер), тактыгы жагынан төмөнүрөөк болот. Дал ушул себептен маалымат кандай пайдаланарын жана ал эмне үчүн керектигин так билүү керек.

Маалымат топтоо процессинде ишенимдүүлүгүн жана тактыгын камсыз кылуу үчүн, болуп жаткандарды жазуу түрүндө толук документтештирүү маанилүү (кимди, кайда, качан, кайсы усулду колдонуу менен сурамжылап жатасыз).

Берилген усулдарды эки жактуу пайдалануу керек:

(1) Усулду мониторинг куралы катары үзгүлтүксүз колдонууга болот. Бул үчүн алгач усулдун жардамы менен кырдаалдын же абалдын көрсөткүчтөрүнө базалык ченем түзүлөт. Ал эми усул андан кийинки колдонуудагы алынган маалымат өзгөрүүлөрдү аныктоо үчүн базалык көрсөткүчтөргө салыштырылат.

(2) Усулду долбоорлук аймакта белгилүү бир мезгил аралыгында болгон өзгөрүүлөрдү баалоо үчүн ретроспективдүү (өткөндү талдоо) колдонсо болот. Мындай вариантта учурдагы кырдаал негиз катары алынып, адамдардан өткөндөгү кырдаал тууралуу сурашат (мисалы, бир же эки жыл мурда болгонду).

Баалоодо колдонулуучу кеңири жайылган усулдарга төмөнкүлөр кирет:

1. Документтерди талдоо.
2. Физикалык ченөөлөр.
3. Байкоо.
4. Чыгымдар менен пайдаларды талдоо.
5. Сурамжылоо.
6. Интервью/маектер.
7. Көрсөтмөлүү мисалдарды сүрөттөө (кейс стади).
8. Фокустук топтордогу талкуулар.

Усулду талдоодо кандай маалымат кимге, качан, эмне үчүн керектигин түшүнүү маанилүү.

1.6. 5-кадам – Маалыматтарды талдоо жана баалоонун натыйжаларын жайылтуу

Маалыматты иштетүү процессин уюштуруу. Кайсы бир маалыматты топтоордон мурун маалыматтарды уюштуруу системасын даярдап алгыла. Туура уюштуруу жана пландоо маалыматтардын сактыгын жана талдоо үчүн уюшулгандыгын камсыз кылууга жардам берет.

Баалоонун маалыматтарын уюштуруу боюнча кеңештер:

- Маалыматты алуу жана келип түшкөнүнө жараша эсепке алуу процедурасын аныктап, документтештирип алгыла.
- Маалымат келип түшкөн сайын аны белгилеп, номерлеп тургула.
- Маалыматты алган сайын бардык инструмент туура жана толук толтурулганын, интервью берүүчүлөр сурамжылоонун туура багытын пайдаланганын ж.б. текшергиле.
- Маалымат сакталган бардык дисктердин көчүрмөлөрүн сактай жүргүлө.

- Маалыматтарды пайдалануу процедурасын бекитип, кимге пайдаланууга уруксат берилгенин, кимге берилбегенин көрсөткүлө.
- Маалыматтарды сактоого ишеничтүү жерди аныктап алгыла. Эгер маалыматтар жок кылынып же жоголуп кетсе, аларды кайра калыбына келтирүү мүмкүн болбой калат. Эгер аларда жашыруун маалымат болсо, аларды ачкыч менен бекитилчү жерге сактоо керек.
- Маалыматтарды талдоого чейин сактоо жана уюштуруу форматын иштеп чыккыла.

Сандык жана сапаттык талдоо. Маалыматтарды талдоодогу биринчи кадам пайдаланыла турган талдоонун усулдарын аныктап алуу болуп эсептелет.

Эгер маалыматтын басымдуу бөлүгүндө сандар камтылса, анда аларды сандык маалымат деп эсептесе болот. Эгер маалымат негизинен сөз берилген болсо (сүрөттөмө), анда ал сапаттык маалымат. Бардык маалымат чогулмайынча сандык талдоону баштоого болбойт. Бирок сапаттык талдоону көп учурда маалымат топтолгонуна жараша баштаган ылайык. Мисалы, интервью жүргүзүүдө кошумча суроолорду түзүп, акыркы интервьюда текшерип алыш үчүн чечмелөөлөр мүмкүн болушунча эртерээк талдалат.

Маалыматты интерпретациялоо. Маалыматтарды талдап интерпретациялоону долбоордун максаттарын, баалоону жана баалоонун суроолорун талдоодон баштоо керек. Бул көп сандагы маалыматта адашып калбоого жана талдоону анык маанилүү нерселерге бурууга жардам берет.

Мисалы, эгер баалоонун максаты программаны анын күчтүү жана алсыз жактарын талдоо аркылуу жакшыртуу болсо, анда маалыматтарды программанын күчтүү жана алсыз жактары боюнча, жакшыртуу сунуштары боюнча топтоп уюштурса болот.

Эгер максаты тиги же бул программа же система бенефициарлардын көзүнчө кандай иштеп жаткандыгын жакшыраак түшүнүп, маалыматтарды калк жасоочу иш-аракеттердин (мисалы, паспорт

алуу үчүн жасала турган кадамдардын) ирети түрүндө уюштурса болот.

Эгер баалоо программанын натыйжаларына тиешелүү болсо, анда маалыматтарды программанын натыйжалуулук көрсөткүчтөрү боюнча (таасир көрсөтүү көрсөткүчтөрү, туруктуулук көрсөткүчтөрү ж.б.) уюштурса болот.

Маалыматтарды талдап жалпылоонун жөнөкөй алгоритми:

1. Топтолгон маалыматты берилген стандарттарга же максаттарга салыштыргыла (күтүүлөргө, убадаларга, максаттарга милдеттерге ж.б.). Программанын күчтүү жана алсыз жактарын сүрөттөгүлө.
2. Баалоонун суроолору боюнча жалпыланган тыянактарды түзгүлө.
3. Долбоорду же программаны жакшыртуу боюнча кеңештерди сунуштагыла. Бардык кеңештер менен тыянактар отчетто сүрөттөлгөн маалымат менен ырасталышы зарыл.

Кеңештерди түзүү. Кеңештер – бул баалоону пайдалануучулардын андан аркы иш-аракеттери үчүн фактарга негизделген сунуштар. Кеңештер тыянактарга негизделет. Кеңештерди кызыккан тараптар жооп иретиндеги чараларды иштеп чыгуусуна өбөлгө болгудай түзүү керек. Алар аткарылгыдай болушу керек жана кызыккан тараптардын түшүнүүсүн, о.э. кийинки иш-аракеттердин мүмкүн болчу чектөөлөрүн чагылдыруусу керек. Ар бир кеңеш өзүнүн максаттык тобун так белгилеп, кеңештелип жаткан чараны жана анын негизги себебин негиздеп бериши керек.

Пайдалуу жана аткарыла турган кеңештерди түзүү боюнча он кеңеш

1. Кеңештин багытын кызыккан тараптар менен талкуулап айтып, баалоо планын/стратегиясын түзүүдө баалоону каржылоочу тарап менен макулдаштыруу керек.
2. Кеңештер баалоонун натыйжалары менен тыянактарынан келип чыгышы керек.
3. Ар түрдүү деңгээлдеги жана типтеги кеңештерди айырмалагыла.
4. Мүмкүн болушунча бир нече вариантты сунуштагыла, бир чечимди кеңештөөдөн алыс болгула.
5. Кеңешти ишке ашыруунун баасын, пайдасын жана ага байланышкан көйгөйлөрдү карап чыккыла.
6. Кеңештерди алар багышталган максаттык тараптар көзөмөлдөй турган чөйрөдө жатчу иш-аракеттерге багыттагыла.
7. Кеңештерди түзүүдө саясий жактан сезимтал болгула.
8. Кеңештерди ойлонуп жана аң-сезимдүүлүк менен түзгүлө.
9. Кеңештерди иштеп чыгууга жетиштүү убакыт бөлгүлө.
10. Кеңештер олуттуу кабыл алынгыдай стратегияны иштеп чыккыла

Булагы: *Patton, ылайыкташылып алынды (2008, б. 502–4)*

Алынган сабактар. Баалоодон алынган сабактар тиги же бул долбоордон же иш-аракеттен алынган, башка окшош жагдайларда колдонула турган жана пайдалуу болуучу жаңы билимдерди өзүнө камтыйт. Көп учурда мындай сабактар даярдоо, пландоо жана иштерди аткаруу процесстеринин иш-аракетке, макронатыйжаларына жана таасир көрсөтүү натыйжаларына таасир кылуучу артыкчылыктары менен кемчиликтерине тиешелүү болот.

Отчётторду даярдоо. Баалоонун натыйжалары боюнча отчёттор:

- түшүнүктүү,
- кыска болуп,
- тыянактарды тастыктоочу адекваттуу маалыматтарды камтып,

- маалыматтардын чечмеленишин окурман түшүнгүдөй жетишерлик түшүндүрмөлөрдү камтып,
- аны окугусу келгендей сабаттуу жана жакшы түзүлгөн болушу керек.

Даректүү отчётторду даярдоодо өзүңөргө «Бул топ чынында эмнени каалайт жана эмнени билиши керек?» деген суроону улам берип туруңуз. О.э. баалоонун натыйжалары боюнча коомчулукка отчет берерден мурун ал тууралуу кыскача маалыматты маанилүү саясий тараптарга берүү пайдалуу. Мындай маалымат расмий тараптарга натыйжаларды ойлонуштуруп, саясат үчүн алардын кесепетин ойлоого убакыт берет. Бул о.э. аларга жооп даярдоого мүмкүндүк берет. Мындай процесс аркылуу баалоочулар отчётту алуучулардын тийиштүү топтору үчүн чынында эмне баалуу экендигин биле алышат.

Жазуу же оозеки түрдө отчетту бул баалоо эмне үчүн жүргүзүлгөнүн жана эмне үчүн баалоонун ушул суроолору тандалганын сүрөттөөдөн баштоо керек. Отчётто бааланып жаткан программанын же долбоордун максатын жана ал кандайча келип чыкканын көрсөтүү зарыл. Отчётто жетекчилик, кызматкерлер жана башка катыштырылган тараптар эмнелерди жана эмне үчүн билишкенин көрсөтүп, о.э. маалыматтарды тандап талдоодо колдонулган усулдар менен процедураларды түшүндүрүү керек. Баалоочу эң маанилүү натыйжаларды белгилеп, бул программанын ишке ашырылышына, каржылашына ж.б. кандай таасир көрсөтөрүн сүрөттөшү керек. О.э. отчёт программаны жакшыртууга жардам берчү кадамдар үчүн (кыска, орто жана узак мөөнөттүү) кеңештерди камтышы мүмкүн.

Баалоонун натыйжаларын объективдүү берүү өтө маанилүү. Көпчүлүк баалоолор программага карата оң да, терс да натыйжаларды, о.э. баалоочу толук ишене албаган тыянактарды берет. Баалоо боюнча көпчүлүк изилдөөлөр методологиялык жана башка чектөөлөрдүн шартында жүргүзүлүп, алар баалоочунун бир түрдүү тыянакка келишин татаалдатат (мисалы, маалыматтарды топтоп талдоого тоскоолдук кылуучу сырткы факторлорго туш болгон баалоолор). Бул жагдайларды отчётто ачык сүрөттөө

керек, мындан жакшы изилдөөчү натыйжаларды коомчулукка билдирерден мурун, өз тыянактагы кемчиликтерди табууга аракеттенет.

Отчёт баалоонун натыйжаларын программага карата абсолюттук акыркы чындык катары берүүгө аракет кылбастан, билип-таануу процессинин, окуялардын өрчүшүнүн бир бөлүгү катары бериши керек. Баалоонун маалыматтары чечимдерди кабыл алуу үчүн бир нече маалымат булактарынын бири гана болуп эсептелет. Акыр аягында баалоо бул программаларга өзгөртүүлөрдү киргизип, натыйжалуулугун жогорулатуу боюнча программанын кызматкерлери үчүн курал болуп эсептелет.

Баалоонун натыйжаларын жайылтуу түрлөрү жана жолдору. Баалоонун натыйжасында алынган маалыматты алмашуунун түрдүү жолдору бар.

Төмөндө мындай алмашуунун айрым мисалдары келтирилет:

- Баалоо боюнча отчётторду жана анын негизинде түзүлгөн башка материалдарды уюмдардын *коомдук пайдаланууга ачык* веб-сайттарында жайгаштыргыла.
- Баалоодон алынган сабактарды талкуулоо үчүн *кызыккан тараптар менен жолугушуу* уюштургула.
- Баалоодон алынган бүтүмдөр менен сабактарды *ар жылкы отчётторго, маалыматтык билдирүүлөр менен бюллетендерге* киргизгиле.
- Бүтүмдөр менен кеңештерди *кызыккан тараптардын ар жылкы кеңешмелеринде, м., массалык маалымат кызматтарынын катышуусундагы кеңешмелер менен форумдарда* билдиргиле.
- *Баалоо жүргүзүлүп жаткан уюмдун иш-аракети жана жетишкендиктери тууралуу брошюра даярдагыла.*
- Жеткиликтүү тил менен жазылган *кыскача тыянактуу маалымат топтомун* даярдап, кенен жайылткыла.
- Баалоонун тыянактарына негизделген *макала* жазып, *илимий журналга* басып чыгаргыла.
- Баалоонун предметтик тармагына арналган конференциялар расмий документти таанышууга алып чыккыла.

- *Жергиликтүү окумуштуулар менен изилдөөчүлөрдү* баалоонун алкагында топтолгон маалыматты талкууга же баалоонун методологиясын жана баалоонун жүрүшүндө колдонгон ыкмаларды талкууга чакыргыла.
- Баалоодон алынган бүтүмдөрдү, кеңештерди жана сабактарды өкмөттөгү ж.б. өнөктөштөргө *тренинг, семинар учурларында* тааныштыргыла. Тренингдер программалар менен долбоорлордун сапатын жакшыртуу жана методологиялык инновацияларды пайдалануу көндүмдөрүн өрчүтүү сыяктуу суроолорго басым жасоосу керек.
- Сабактарды *маалымат түйүндөрү аркылуу жайылткыла.*

Баалоонун натыйжасында алынган маалымат пайдалануучу үчүн түшүнүктүү жана ыңгайлуу, аудитория үчүн жеткиликтүү жана пайдалуу болушу өтө маанилүү. Жогоруда аталган бардык ыкмалар баалоонун натыйжалары колдонулушу мүмкүндүгүн жогорулатат.

II. БААЛОО СИСТЕМАСЫН ӨНҮКТҮРҮҮ БОЮНЧА ЭЛ АРАЛЫК ТАЖРЫЙБА

2.1. Мамлекеттик органдардын натыйжалуулугун баалоо боюнча алыскы чет өлкөлөрдүн тажрыйбасы

Чет өлкөлөрдүн тажрыйбасы мамлекеттик башкаруу программасын ишке ашыруу аркылуу башкаруу системасын түзүү зарылчылыгын көрсөтөт. Мындай система программалардын учурдагы мониторингин жана маалымат натыйжаларын баалоону камсыз кылып, о.э. жетишкендиктер боюнча мезгил-мезгили менен ички жана сырткы отчеттуулукту ишке ашыруусу керек.

Көпчүлүк өлкөлөрдө XX кылымдын аягында – XXI кылымдын башында орчундуу кенен административдик реформалар жүргүзүлүп, ал мамлекеттик органдардын ишинин натыйжалуулугун баалоо түрдүү үгүлөрүнүн түзүлүшүнөн да көрүндү. Ошону менен катар мындай процесстер негизинен көпчүлүк өлкөлөрдө министрликтердин мамлекеттик башкаруу системасындагы ролун кайра кароого байланышкан, бул баалоону мамлекеттик башкаруунун деңгээлдерине жараша айырмалоого алып келди.

Эң кескин реформалар англис-саксон укуктук системасындагы өлкөлөрдө жүргүзүлгөн (АКШ, Улуу Британия, Австралия, Жаңы Зеландия). 1993-жылы АКШ президенти Б. Клинтон жана вице-президенти А. Гор федералдык өкмөттүн тарыхындагы эң узак башкаруучулук реформасын - «Мамлекеттик башкаруу системасын кайра курууну» баштаган. Анын максаты өкмөттүн мурдагыдан натыйжалуу ишин камсыз кылуу болгон.

1993-жылы, реформанын эң башында, Өкмөттүн ишинин натыйжалуулугу жана тыянактары тууралуу мыйзам (ӨИИТ) кабыл алынып кол коюлган. Анда чынында иш-аракеттердин натыйжаларын MbO^2 ыкмасы боюнча баалоонун байланышы бекитилип, ал албетте мамлекеттик кызматкерлердин ишин баалоо усулдарына таасир кылган. Мыйзам ведомстволордон иш-аракеттин оң натыйжалуулугун жана тыянактуулугун баалоодо программалар менен стратегиялык пландардын аткарылышына кароону талап кылат.

² Борбордон ажыратылган түзүмдөр – бул АКШнын көз карандысыз агенттиктери, Улуу Британияда – коомдук/ачык корпорациялар, Францияда – коомдук мекемелер ж.б.

Анын аткарылышынын оң натыйжалуулугун Мыйзам ведомстволордун каржыланышы менен да байланыштырат, б.а. ресурстар менен тыянактардын ортосунда тыгыз байланыш орнотулат. МыйзаЖМА ылайык ведомстволор программаларды башкаруунун тыянактуулук көрсөткүчтөрүн иштеп чыгып пайдаланууга гана күч жумшабастан, коюлган максаттарга жетишүүгө чыгымдарды тагыраак аныктоо үчүн бул маалыматка бюджеттик жана каржылык колдоолорду да киргизүүгө аракет кылышат.

ӨИИТ ар бир ведомство менен агенттиктен стратегиялык планды беш жылдан кем эмес убакытка иштеп чыгууну талап кылат. Ведомствонун стратегиялык планы анын миссиясын да өзүнө камтышы керек; узак мөөнөттүү жалпы максаттар менен милдеттерди, анын ичинде иштин натыйжалары менен байланышкандарды аныкташы керек; ведомство бул максаттарга кандайча жана кайсы адамдардын, капиталдык, маалыматтык ресурстар менен жетишүүнү карап жатканын көрсөтүшү керек.

Бул мыйзаЖМА ылайык, ведомстволордун стратегиялык пландары ар жылкы программалардын максаттарын жана белгиленген максаттарга жетишүүдө аталган программалардын натыйжаларын баалоо максаттарын аныктоого таяныч болот.

Батыш өлкөлөрү башкаруу системасын түзүүгө дифференциалуу карашат. Алсак, борбордук башкаруунун үч катарлуу системасы түзүлгөн: «министрликтер - ведомстволор – борбордон ажыратылган түзүмдөр»³. Бул тийиштүү тармакта стратегиялык башкаруу иш милдеттери ыйгарылган министрликтердин ишинин оң натыйжалуулугун, о.э. конкреттүү программалардын аткарылышын уюштурууга милдеттенген министрликтер менен келишимдерди түзгөн ведомстволордун иш-аракеттерин, жарандар менен юридикалык тараптарга коомдук кызмат көрсөтүүчү борбордон ажыратылган мамлекеттик жана мамлекеттик эмес түзүмдөрдү баалоонун атайын жол-жоболорун талап кылды.

Ошентип, бюрократтык түрдөгү борборлоштурулган башкарууга ээ өлкөлөрдөгү бирдиктүү баалоо системасынан айырмаланып, англис-саксон өлкөлөрүндө мамлекетти башкаруунун министрлик

³ Борбордон ажыратылган түзүмдөр – бул АКШнын көз карандысыз агенттиктери, Улуу Британияда – коомдук/ачык корпорациялар, Францияда – коомдук мекемелер ж.б.

системасын кайра кароо ар түрдүү мамлекеттик мекемелер менен уюмдардын иш-аракеттеринин оң натыйжалуулугун баалоонун ажыратылган системасын түзүүгө алып келди. Мамлекеттик органдардын иш-аракеттеринин оң натыйжалуулугун баалоо үсүлдарын жакшыртууга мамлекеттик аппараттагы процедуралык жана иш милдеттик иш-аракет схемаларын киргизүүгө байланышкан түзүмдүк өзгөртүүлөр өбөлгө болду.

Бул бүтүндөй мамлекеттик органдын иш-аракетин гана эмес, конкреттүү башкаруучулук процесстерин же иш милдеттерин баалоого мүмкүндүк берди. Бул прогрессивдүү кадам болду, себеби айрым процесстер менен иш милдеттерин аткарууга бир нече мамлекеттик орган менен мекеме катышуусу мүмкүн болчу, демек, ар түрдүү мекемелер менен уюмдардын ортосунда өз ара байланышты жакшыртууга мүмкүнчүлүк пайда болгон.

Мамлекеттик башкаруудагы программалардын ишке ашырылышын башкаруу системасын киргизүү эң өнүккөн Европа өлкөлөрүндө да дайыма эле жылма өтпөйт. Алсак, Нидерландда мамлекеттик органдардын иш-аракет натыйжалуулугун баалоо үсүлдарынын иштелип чыкканына 10 жылдан ашты. Аны киргизүү алгач чиновниктердин нааразылыгын жаратты, себеби, мисалы, алардын көпчүлүгү бюджеттик каражат эмнеге жумшалып жаткандыгын, учурда кайсы каржы ресурстары колдо бар экендигин жана алар кайсы мөөнөткө, кандайча пайдаланыларын ж.б. ачык-айкын билишпейт экен.

1999-жылы бюджеттик каражатты пайдалануунун оң натыйжалуулугу болгону 20% түзгөн. Мамлекеттик органдардын иш-аракетин баалоо системасын киргизүү белгилүү бир чыгымдарды талап кылды, бирок оң натыйжалуулуктун көрсөткүчүн 80 %га көтөрүүгө мүмкүндүк берди. Мында эң маанилүү ролду натыйжалуулукту баалоо принциби өзү ойноду. Ал башынан эле аз чыгымдар менен чоң натыйжаларга жетишүүгө багытталган жана ар бир чиновниктин иш-аракеттеринин натыйжалуулугун анык баалоого мүмкүндүк берген, себеби анда алардын ар биринин ачык-айкын жазылган жоопкерчилиги каралган. Нидерланд басмаларында мамлекеттик кызматтарды баалоо тууралуу маалымат жыл сайын жарыяланып турат. Тыянактары өлкөнүн парламентине тапшыры-

лат, ал болсо тиги же бул ведомство боюнча тийиштүү чечим чыгара алат.

Ошентип, учурда батыш өлкөлөрүндө мамлекеттик башкаруунун натыйжалуулугун баалоонун негизги мүнөздөмөлөрү менен багыттары аныкталган:

- Баалоо комплекстүү мүнөзгө ээ боло баштады, анда башкаруунун ар түрдүү звенолору менен деңгээлдеринин татаалдыгы жана өз ара байланыштыгы эске алынган;
- Конкреттүү кардарлар менен коомдук кызмат көрсөтүүчү агенттин укугунда иштеп жаткан, борбордон ажыратылган мекемелерге өткөрүлүп берилген көп сандагы башкаруучулук иш-милдеттери баалана баштады;
- Стратегиялык жетекчиликтин деңгээли башкаруу чөйрөсү аркылуу бөлүнүп көрсөтүү зарылчылыгын эске алуу менен башкаруучулук иш милдеттерин кайра бөлүштүрүүгө байланыштуу баалонун деңгээлдери өз ара ажыратылды.

Дүйнөлүк тажрыйба ар бир өлкөгө мамлекеттик башкаруунун натыйжалуулугун баалоонун өзүнө ылайык үлгүсү мүнөздүү экендигин күбөлөйт. Ошентсе да, баалоонун эң көп колдонулчу негизги эки үлгүсүн шарттуу түрдө бөлүп караса болот. Алар натыйжалуу жана чыгашалуу. 1-таблицада бул эки үлгүнү салыштыруунун тыянагы берилген.

1-таблица. Мамлекеттик башкарууну баалоо үлгүсүн салыштырмалуу талдоо

| Үлгүнү баалоо критерийлери | Сарптоо үлгүсү (санамдуу каржылоо) | Натыйжалуу үлгү |
|----------------------------|--|---|
| Баалоо объекти | Бөлүнгөн бюджеттин көлөмүн бюджеттик милдеттердин жеткирилген чегине ылайык өздөштүрүү натыйжалуулугу изилденет. | Мамлекеттик органдар ишке ашырып жаткан программанын алкагында коюлган максаттарга жетишүү изилденет. |

| | | |
|---|---|--|
| Иш-аракет үчүн зарыл бюджеттик каражаттын көлөмүн аныктоо | Бюджеттик каражаттын зарыл көлөмүн баалоонун негизги критерийлери: бюджеттик иш-аракеттер боюнча чыгымдар менен кирешелердин санам долбоору; өткөн мезгилдеги чыгымдардын көлөмү; инфляциянын деңгээли. | Бюджеттик каражаттын көлөмү жетишилиши керек болгон натыйжаларга жараша бөлүнөт (бюджетти алуучу жетишүүсү керек болгон натыйжа бирдигинин эсептик баасы). |
| Оң натыйжалуулукту баалоо мүнөздөмөлөрү | Өндүрүш чыгымдарынын бөлүнгөн бюджетке туура келишин баалоо (анык чыгымдардын кирешелер менен чыгымдардын санамына жана чыгымдар менен кирешелердин долбооруна төп келүүсү). | Пландалган көрсөткүчтөргө ылайык жетишилген натыйжаны баалоо |
| Баалоо көрсөткүчтөрүн алуунун негизги багыттары | Бюджеттик мекеменин бекитилген киреше жана чыгым санамдары анын аткарылышына төп келишинин көрсөткүчтөрү, о.э. бюджеттик каражаттарды максатсыз пайдаланылганы боюнча аныкталган факттар | Ишке ашырууга бюджеттик каражат бөлүнгөн сандык жана сапаттык тапшырымдарды мамлекеттик бийлик органы аткаргандыгынын көрсөткүчү |

Натыйжалуулук үлгүсүн колдонуу иш-аракетке кеткен чыгымдардын сырткы чектерин гана чыгымдык көлөм бирдигине сарпталган акча каражатын ырастоо жолу аркылуу белгилөө менен аталган иш-аракеттин акыркы жыйынтыктарын башкаруу үчүн изилдөөнү жана баалоо натыйжаларын колдонууну болжойт. Бул чектөөлөрдүн алкагында алар үнөмдөлгөн каражаттарды жеке муктаждыктарына сарптоо менен, өз иш-аракеттерин артыкташтыра алышат.

Мамлекеттик кызматтардын натыйжалуулугун баалоодо чет элдик тажрыйбаны талдап жатып, мамлекеттик башкаруу тармагында реформаларга мониторинг жүргүзүү үчүн эл аралык уюмдар колдонуучу эки негизги көз карашты бөлүп кароого болот.

1) Экономикалык кызматташтык жана өнүктүрүү уюмунун (ЭКӨУ)⁴ СИГМА программасынын алкагында иштелип чыккан көз караштын мааниси төмөнкү тармактарда реформалардын баштапкы абалына салыштырмалуу алга жылууларын баалоодо турат:

- мамлекеттик кызмат;
- саясатты иштеп чыгып аткарууну башкаруу;
- мамлекеттик чыгымдарды башкаруу;
- эл аралык каржы операцияларын көзөмөлдөө;
- сырткы аудит;
- мамлекеттик сатып алуулар.

Баалоодо мамлекеттик башкаруунун тийиштүү тармактарында реформалоонун максаттары катары ЭКӨУнун кеңештери пайдаланылат, көп учурда, айрыкча Европа биримдигине (ЕБ) кирүүнү каалагандыктарын билдирген өлкөлөрдө, ЕБ өлкөлөрүнүн стандарттары алынат.

2) 1990-жылдары Бүткүл дүйнөлүк банктын институту мамлекеттик башкаруунун өнүгүү прогрессин баалоого альтернативалуу көз карашты иштеп чыгып, анда мамлекеттик башкаруунун интегралдык көрсөткүчү аныкталган (Governance Research Indicator Country Snapshot - GRICS).

⁴ Кара.: ЭКӨУга мүчө эмес өлкөлөр менен кызматташуу борборунун Иш программасы Россия үчүн 2000-ж. [Электрондук ресурс] / URL: www.oecdmoscow.org/.../rusfeder/5/9/sigma.htm. (кайрылган күнү: 02.09.2009).

Изилдөөнүн алкагында мамлекеттик башкаруу сапатына алты багыт боюнча баа берилет:

а) Калктын пикирин эсепке алуу жана мамлекеттик органдардын отчеттуулугу (voice and accountability). Бул көрсөткүчтөр өлкөнүн жарандарын өкмөттү тандоого канчалык мүмкүнчүлүгү бар экендигин, о.э. сөз эркиндиги, биригүү эркиндиги, эркин ЖМК болушу сыяктуу коомдун аспектерин баалоого мүмкүндүк берет.

б) Саясий туруктуулук жана зомбулуктун жоктугу (political stability and absence of violence). Бул багыт туруктуулуктун бузулушу жана өкмөттү конституцияга каршы жолдор менен же зомбулук, анын ичинде терроризм аркылуу төңкөрүү ыктымалдыгынын деңгээли тууралуу учурда бар түшүнүктөрдү баалоого мүмкүндүк берет.

в) Өкмөттүн ишинин оң натыйжалуулугу (government effectiveness). Мамлекеттик кызматтардын, мамлекеттик кызматкерлердин ишинин сапатын, мамлекеттик кызматкерлердин саясий кысымдардан көз карандысыздык деңгээлин баалоо, саясатты иштеп чыгуу жана ишке ашыруу сапатын, өкмөттүн жарыяланган саясатты көздөй тургандыгынын ишенимдүүлүгүн баалоо.

г) Мыйзамдардын сапаты (regulatory quality). Жеке сектордун өнүгүшүнө жол бере турган жана өбөлгө түзө турган рационалдуу саясатты жана укуктук акттарды түзүп ишке ашыруу жагынан өкмөттүн жөндөмүн баалоо.

д) Мыйзамдын үстөмдүгү (rule of law). Белгиленген ченемдерге түрдүү субъекттердин ишеним деңгээлин, о.э. аталган ченемдерди алар аткаруу, атап айтканда келишимдерди аткарууга аргасыз кылуунун оң натыйжалуулук, полициянын, соттордун ишинин деңгээлин, кылмыштуулук менен зомбулуктун жайылыш деңгээлин баалоо.

е) Коррупцияга каршы күрөш (control of corruption). Мамлекеттик бийликти кара ниеттик менен пайдалануунун, анын ичинде майда жана ири кылмыштуулуктун жайылыш деңгээлин, о.э. мамлекет тараптан элита менен жеке ишкерлердин кызыкчылыктарынын «эске алыныш» деңгээлин баалоо⁵.

⁵ Кара: Дүйнөлүк банк. – 1996-2006-жылдарда дүйнө өлкөлөрүндө мамлекеттик башкаруунун натыйжалуулук көрсөткүчтөрү - пресс-релиз. URL: <http://gtmarket.ru/news/state/2007/07/19/1291/>.

GRICS кенен жайылган (ал Миң жылдык өнүктүрүү фондунан каражат бөлүүдө критерийлердин бири катары колдонулат), себеби өлкөлөр ортосундагы салыштырууга мүмкүндүк берет. Көрсөткүч 1996-жылдан баштап ар бир 2 жылда өзгөртүлө баштаган.

Мамлекеттик башкаруунун интегралдык көрсөткүчтөрү конкреттүү өлкөдөгү мамлекеттик башкаруунун жалпы абалын баалоого мүмкүндүк берет, бирок ал укуктук базанын же мамлекеттик органдардын иш практикасынын аталган интегралдык маанилерге алып келчү аспектерин аныктоого жардам бербейт. Ошондуктан мамлекеттик башкаруу статусун кенен талдоо үчүн «экинчи муундагы» көрсөткүчтөр иштелип чыккан. Алар төмөнкү өзгөчөлүктөрү менен мүнөздөлөт:

- алар мамлекеттик башкаруу системасынын абалын реформалардын тиги же бул программалык максаттарына байланыштыруусуз мониторингдөөгө жана баалоого мүмкүндүк берет;
- алар аткаруу бийлик органдарынын иш натыйжалуулугун мониторингдөөгө багытталган, бирок бийликтин башка бутактары үчүн да пайдаланса болот;
- алар эл аралык салыштырууларга мүмкүндүк берет (белгилүү бир өлкөлөр боюнча, бир катар методологиялык оңдоолорду эске алуу менен);
- алар натыйжалуулуктун сандык жана сапаттык көрсөткүчтөрүн айкаштырып турат;
- алар өнүктүрүүнүн стратегиялык максаттарына байланышкан.

Бирок интегралдык көрсөткүчтөрдү (GRICS сыяктуу) мамлекеттик башкарууну реформалоо боюнча айкын белгиленген топтогу иш-чараларды ишке ашыруу прогрессин мониторингдөө үчүн колдонуунун бир катар чектөөлөрү бар:

1) аталган көрсөткүчтөр көп жагынан эксперттик баалоолорго негизделген, GRICS-те индекстерди түзүү үчүн кенен сандагы маалымат булактары колдонула турганына карабастан, субъективдүү факторлордун белгилүү бир таасири бар;

2) GRICS сыяктуу көрсөткүчтөр, о.э. эл аралык уюмдар мезгил-мезгили менен түзүп турчу өлкөлөрдүн бардык рейтингдери

салыштырмалуу мүнөзгө ээ. Мисалы, GRICS көрсөткүчү конкреттүү өлкөдөгү мамлекеттик башкаруунун абалын башка өлкөлөргө салыштырмалуу баалайт. Ошентип, эгер мамлекеттик башкаруу бийлигинде же бул тармагында прогресс бир катар өлкөдө теңештиргидей болсо, демек, бул өлкөлөр үчүн GRICS көрсөткүчү өзгөрбөшү мүмкүн, тескерисинче, жетишерлик көп сандагы өлкөлөрдө мамлекеттик башкаруунун сапаты белгилүү себептер менен кескин төмөндөсө, бул көрсөткүчтүн мааниси үчүнчү өлкө үчүн негизсиз өсүп кетиши мүмкүн;

3) интегралдык көрсөткүчтөрдү түзүүнүн жүрүшүндө кучагына алынган өлкөлөрдүн саны өзгөрүшү мүмкүн, жана бул өлкөнүн рейтингине мамлекеттик башкарууну өнүктүрүү боюнча аталган өлкөдө көрүлүп жаткан чараларга байланышсыз таасир кыла алат;

4) көрсөткүчтөрдүн тездигинин өзгөрүү себептерин аныктоо (реформанын конкреттүү багыттарын кенен чечмелөө менен) таалдашы мүмкүн;

5) көп учурда эл аралык көрсөткүчтөр жыл сайын түзүлбөйт, мамлекеттик башкаруунун айрым эл аралык көрсөткүчтөрү бир гана жолу колдонулушу да мүмкүн.

Башка сөз менен айтканда, GRICS ж.б. кабыл алууну талдоого жана эксперттик баалоолорго негизделип жалпыланган көрсөткүчтөр – мисалы, Транспаренси Интернешнлде жыл сайын жарык көрчү коррупцияны кабыл алуу индекси – коомдун мамлекетке карата жалпы өзгөрүүлөрүн аныктоого пайдалуу болушу мүмкүн. Экинчи жагынан, институциялык өнүгүүгө байланышкан анык жылышты аныктоо үчүн натыйжалуулук көрсөткүчтөрүнүн «экинчи муундагы» мурдагылардан чаканыраак жана объективдүүрөөк тобу иштелип чыккан.

«Экинчи муундагы» көрсөткүчтөр топтому аткаруу бийлиги белгилүү бир тышкы жана ички чектөөлөрдүн системасында иш алып барат жана өз аракеттерин ишке ашырууга белгилүү бир мүмкүнчүлүктөргө ээ, ал мүмкүнчүлүктөр процесстик жана натыйжалуулук көрсөткүчтөрү менен мүнөздөлөт деген божомолдоого негизделген.

Белгилей турган нерсе, мамлекеттик башкаруунун «экинчи муундагы» көрсөткүчтөрү өзгөрүүлөрдүн таасири айкын боло баштаганда убакыт боюнча айырмаланат. М., мамлекеттик башкаруунун реформалары кыска мөөнөттүү планында мамлекеттик кызматтын сапатынын көрсөткүчтөрүнө олуттуу таасир кылбайт, натыйжалуулуктун айрым «ички» көрсөткүчтөрү (саны, каржылоосу ж.б. менен байланышкан) болсо бүз өзгөрүүлөрдү тез чагылдырат, бирок жалпы коом үчүн анча маанилүү болбойт.

Конкреттүү өлкөлөрдүн деңгээлинде мамлекеттик башкаруу натыйжалуулугунун көрсөткүчтөрү, адатта, «максаттуу мүнөзгө» ээ жана мамлекеттик кызмат көрсөтүү же мам. органдардын иш процесси чөйрөсүндө улуттук артык көрүүлөргө жетишүүгө байланыштырылган. Улуу Британияда мындай артык көрүүлөргө жетишүү тиги же бул ведомство аткарылышына жооп бере турган максаттык көрсөткүчтөрдүн айрым тизмелеринде берилген.

Бекитилген максаттык көрсөткүчтөргө жетишүүнү көзөмөлдөө практикасы да кызыктуу. Мисалы, Улуу Британияда натыйжалуулуктун максаттык көрсөткүчтөрүнүн ичинен (100дөн ашык) премьер-министр өз каалоосу менен эң маанилүү делген, премьер-министрдин кабинетинин иш натыйжалуулугун камсыз кылуу боюнча бөлүм жетишүүсүн көзөмөлдөй турган 30-40 таңдап алат. Андан кийин артыкчылыктуу көрсөткүчтөргө жетишүүгө жооптуу ведомстволор аталган Бөлүмдүн кызматкерлери менен бирге коюлган натыйжаларга жетишүү планын иштеп чыгышат. Ал план максатка жетишүүгө зарыл чараларды да, артыкчылыктуу көрсөткүчтөрдүн көрүлгөн чаралардан тыянак чыгышынын тездигине жараша болчу аралыктык маанилерин да аныктайт. Иш натыйжалуулугун камсыз кылуу боюнча бөлүм аталган пландын аткарылышына мезгил-мезгили менен мониторинг жүргүзүп, артыкчылыктуу көрсөткүчтөрдүн максаттык маанилеринин динамикасын (траекториясын) пландык маанилерге салыштырып турат. Мунун максаты планга зарыл оңдоолорду өз убагында киргизүү же аталган тармакта саясатты өзгөртүү.

Андан сырткары мамлекеттик органдардын иш натыйжалуулугун баалоонун айрым өлкөлөрдүн деңгээлинде комплекстүү

баалоо тажрыйбасы бар. Була АКШда өкмөттүн иш натыйжалуулугунун долбоору мисал болот. Анын жүрүшүндө штаттардын, шаарлардын жана графчылыктардын администрацияларына документтерди текшерүүлөрдүн, изилдөөлөрдүн жана интервьюлардын негизинде төмөнкү тармактар боюнча мамлекеттик башкаруу натыйжалуулугунун рейтинги аныкталган: каржылык башкаруу, инвестицияларды башкаруу, кадрларды башкаруу жана натыйжага багытталган башкаруу. Баалоо методологиясы суб-үлүтүк администрациялардын ишиндеги эң «тайкы» жерлерин аныктап, алардын ишинин тиги же бул аспектилерин жакшыртуу боюнча чараларды иштеп чыгууга мүмкүндүк берди. Натыйжалуулукту ресурстарды башкаруу менен мамлекеттик кызмат көрсөтүүнүн ортосундагы байланышты изилдөөгө да негизделгени кызыктырат⁶.

Мамлекеттик башкаруунун кенен масштабдагы реформалары жүрүп жаткан өлкөлөр реформалардын программаларын ишке ашыруудагы жылыштарга мониторинг жүргүзүү зарылчылыгына туш болушат. Бул белгиленген программалык иш-чараларды ишке ашыруудагы жана өзгөртүү максаттарына жетишкендиктеги жылыштарга багытталган натыйжалуулуктун программалык көрсөткүчтөрүн иштеп чыгуу зарылчылыгын шарттайт.

2.2. Казакстанда мамлекеттик бийлик органдарынын иш натыйжалуулугун баалоо тажрыйбасы

Казак Республикасында (КазР) мамлекеттик бийлик органдарынын иш натыйжалуулугун баалоо системасы төрт багыт боюнча өнүгүүдө:

1) **Борбордук жана жергиликтүү мамлекеттик бийлик органдарынын иш натыйжалуулугун баалоо.** Бул иш «Борбордук жана жергиликтүү мамлекеттик аткаруу бийлик органдарынын иш натыйжалуулугун жыл сайын баалоо системасынын» алкагында жүргүзүлөт. Бул система 2010-жылы 19-мартта КазР президентинин өкүмү менен бекитилген. Натыйжалуулукту баалоо иш-аракеттин бир нече негизги багыты боюнча жүргүзүлүп, ага

⁶ Paths to Performance in State and Local Government. Government Performance Project. Maxwell School of Syracuse University URL: // <http://www.maxwell.syr.edu/gpp/> (кайрылган күнү: 15.09.2009).

тармактар менен аймактарда стратегиялык максаттар менен тапшырмаларды аткарууга жетишүү, жогорку бийлик органдарынын актылары менен тапшырымдарын аткаруу, бюджеттик каражаттарды башкаруу, мамлекеттик кызматтардын сапаты кирет.

Мамлекеттик ыйгарым органдары тарабынан баалоонун тийиштүү үсүлдөрү, натыйжалуулуктун критерийлери менен көрсөткүчтөрү иштелип чыгып бекитилген, жана баалоо жүргүзүү тартиби менен графиги аныкталган.

2) **Аймактардын негизги социалдык-экономикалык көрсөткүчтөрүнөн жыл сайын түзүлчү аймактарды рейтингдик баалоо.** Бул КазРнын Статистика боюнча агенттигинин расмий маалыматтарына негизделет. Рейтингдик баалоо 2010-жылдан тартып киргизилген жана жыл сайын КазР президентинин аппаратынын жетекчилиги астында ишке ашырылат.

3) **Жергиликтүү деңгээлдеги ревизиялык комиссиялардын жана КазРнын Республикалык бюджет боюнча Эсеп комитетинин иш-аракеттеринин алкагында жүргүзүлчү каржы аудити.** 2011-жылы аймактарда мамлекеттик каражаттардын сарпталышына тышкы каржы көзөмөлүн жүргүзчү ревизиялык комиссиялар жергиликтүү масхилаттардан көз карандысыз статусун алышкан.

4) **Коомдук көзөмөл.** Бейөкмөт уюмдары жана партиялык уюмдар тарабынан жүргүзүлөт. Алсак, 2011-2012-жылдары бул багытта мамлекеттик башкаруунун натыйжалуулугун баалоодо жарандык коомдун катышуусунун негизги жол-жобосу катары бейөкмөт уюмдардын ролун күчтөндүрүү боюнча иш-чаралар жүргүзүлгөн.

5) КазР президентинин өкүмүндө (19-март, 2010) баа чыгарылчу алты багыттын бири болуп республиканын президенти менен өкмөтүнүн акттарынын жана тапшырымдарынын толук жана өз аткарылышы эсептелет. Баа атайын ыкма боюнча коюлат жана министрлердин же областтардын акимдеринин рейтингине олуттуу таасир этет.

«Аткарылышынын толуктугу» критерийинин алкагында тапшырманын аткарылыш сапаты бааланып, анда коюлган максаттар

менен милдеттерге анык жетишилген натыйжалардын шайкеш келүүсү, о.э. аткарылгандыгы тууралуу мамлекеттик орган берген маалыматтын актыгы жана айкындыгы каралат.

«Өз убагында аткарылышы» критерийинин алкагында төмөнкү көрсөткүчтөр бааланат:

- отчеттук маалыматтын өз убагында келип түшүүсү;
- аткаруу мөөнөтүн бир жолу узарткан факттын болушу;
- аткаруу мөөнөтүн эки жана андан көп жолу узарткан факттын болушу;
- аткаруу мөөнөтү өз убагында узартылбаган факттын болушу.

Тапшырмаларды аткарууда ар бир эскертүүгө аталган эки критерий боюнча айып коэффициенти саналат. Зарыл учурларда айрым суроолорду тактоо үчүн кошумча маалымат жана жөндөштүрчү бөлүктөрдүн түшүндүрмөлөрү колдонулат.

Баалоону пилоттук түрдө жүргүзүү иштери айрым мам. органдардын бир катар каршы пикирлери бар экендигин көрсөттү. КазР президентинин «Президенттик акттарынын жана тапшырмаларынын долбоорлорун ... даярдоо, макулдаштыруу кол коюуга берүү эрежелерин бекитүү жөнүндө» 27.04.2010 жарлыгынын чыгышы мам. органдардын жетекчилери менен адистеринин чечим долбоорлору даярдалгандан тартып алар толук жана өз убагында аткарылганга чейинки жоопкерчиликтерин анык күчөтүүгө түрткү болду.

Мисалы, төмөнкү өзгөрүүлөрдү белгилесе болот:

1) Коюлган милдеттерди аткарууда көйгөйлүү факторлордун жаралышын алдын алууга өзгөчө басым жасалган (бул алдын ала көзөмөл). Ал үчүн долбоорлук мезгилде эле КазР президентинин өкүмдөрүн иштеп чыгуучулар бардык тиешелүү мамлекеттик органдар менен макулдашылган иш-аракеттерди жүргүзүп, анын ичинде каржы-экономикалык бөлүктөрүн, зарыл болсо, социалдык ж.б. кесепеттерин, аткаруунун анык мөөнөттөрүн карашат.

2) Мамлекет башчысынын тапшырмаларын аткаруу кандай жүрүп жаткандыгына мониторинг өткөрүлөт (учурдагы көзөмөл). Бул КазР президентинин аппаратына аткаруу тууралуу маалыматтын өз убагында берилишин камсыз кылат. Татаал же узак

мөөнөттү талап кылчу тапшырмалар үчүн аткаруучу мам. органда «жол картасы» түзүлүп, анда ар бир катышуучу кызматкердин иш-аракети айкын жана конкреттүү берилиши керек болот. Иштин жүрүшү тууралуу КазР президентинин аппаратынын же КазР өкмөтүнүн отурумдарында мезгил-мезгили менен отчеттор үгүзүлүп турат.

3) Тапшырма аткарылгандан кийин КазР президентинин аппаратынын тийиштүү бөлүмдөрү мам. органдар аткарган ишти экспертизалайт (жыйынтыктоочу көзөмөл). Ал тапшырмалардын толук жана өз убагында аткарылышын, коюлган тапшырмалардын акылга сыярлыгын баалоону камтыйт, о.э. түрткү болчу себептерге (мотивация), б.а. аткаруучулук тарипти кызматкерлерди жазалоо же сый берүү көрсөткүчтөрү менен байланыштырууга түрткү берет.

КазР президентинин өкүмдөрү төмөнкү баалоо усулдарын аткаруу органдары даярдап кабыл алышында улантылды:

- Стратегиялык максаттар менен милдеттерге жетишүү усулдары.
- Аткаруучулук тартип боюнча усулдар.
- Мам. кызматтарды көрсөтүү боюнча усулдар.
- МТ пайдалануу боюнча усулдар.
- Бюджеттик каражаттарды башкаруу боюнча усулдар.
- Персоналды башкаруу боюнча усулдар.

О.э. документтердин форматтары бекитилди:

- Жалпы баалоо бүтүмүнүн форматы.
- Эксперттик бүтүмдүн форматы.
- Жергиликтүү бийлик органдарынын бүтүмдөрүнүн форматы.

Баалоо усулдарынын негизги мүнөздөмөлөрү. Мамлекеттик кызматтарды көрсөтүү сапатын баалоо усулдарынын мисалында баалоого карата жалпы көз караштарды көрсөтөбүз. Усулдарда анын төмөнкү элементтери аныкталган:

Баалоо объекти: мамлекеттик кызмат көрсөтүүчү бийлик органдары.

Баалоо предмети: Мамлекеттик кызматтардын реестринде көрсөтүлгөн кызматтар. Борбордук мамлекеттик органдар, алар-

дын ведомстволору, аймактык бөлүктөрү менен ведомство алдындагы уюмдары, о.э. жергиликтүү бийлик органдары, анын ичинде областтык, райондук, шаардык жана айылдык аткаруу органдары көрсөтчү кызматтардын сапаты бааланат.

Баалоо субъекти: КазРнын мамлекеттик кызмат иштери боюнча агенттиги, агенттиктин өзүнүн болсо – КазР президентинин администрациясы. О.э. баалоо субъекти болуп КазР Байланыш жана маалымат министрлиги, КазР премьер-министринин канцеляриясы эсептелет.

Баалоо мезгили: мамлекеттик кызматтарды көрсөтүү сапатын баалоо жыл сайын отчеттук (календардык) жылдын тыянактары боюнча жүргүзүлөт.

Баалоо натыйжалары боюнча бүтүмдүн форматтары: белгиленген форматтар боюнча даярдалат.

Эксперттик колдоо: мамлекеттик кызматтарды көрсөтүү сапатын баалоо үчүн КазРнын мамлекеттик кызмат иштери боюнча агенттигинде иш-аракет натыйжалуулугун ар жылкы баалоо боюнча Эксперттик комиссиянын алдындагы топ боло турган жумушчу топ түзүлөт.

Мамлекеттик кызматтарды көрсөтүү сапатын баалоо критерийлери:

- 1) Мамлекеттик кызматтардын реестрин артыкташтыруу;
- 2) мамлекеттик кызмат көрсөтүү стандарттарын бекитүү;
- 3) мамлекеттик кызмат көрсөтүү регламенттерин бекитүү;
- 4) калкты тейлөө борборлорунда жана мамлекеттик органда (ведомство алдындагы уюмда) көрсөтүлчү мамлекеттик кызматтардын саны;
- 5) мамлекеттик кызматтардын үстүнөн даттануу;
- 6) мамлекеттик кызмат көрсөтүү мөөнөттөрүн сактоо;
- 7) мамлекеттик кызматтарды электрондук форматта көрсөтүү;
- 8) мамлекеттик кызмат көрсөтүү стандарттарын жаңылоо;
- 9) мамлекеттик кызматтарды пайдалануучулардын мамлекеттик кызмат көрсөтүү стандарттарын иштеп чыгууда жана жакшылоодо катышуусу;

10) мамлекеттик органдар көрсөтчү мамлекеттик кызматтарга керектөөчүлөрдүн канааттануусу (керектөөчүлөр арасындагы социалдык сурамжылоолордун жана/же мамлекеттик кызмат көрсөтүү карточкаларынын негизинде эсептелип чыгат).

Баалоо көрсөткүчүн эсептөө формуласы. Аталган критерийдик көрсөткүчтөрдүн ар бири кайталангыс формула боюнча эсептелип чыгат, алардын түзүмдүк бөлүктөрүн төмөнкүлөр түзөт:

- бул критерий боюнча борбордук мамлекеттик органды баалоо;
- бул критерийге мүнөздүү сандык көрсөткүчтөр
- алынган натыйжаларды салмактык мааниге келтирүү коэффициенти;
- бул критерийдин көрсөткүчтөрү боюнча салмактык коэффициенти.

Мамлекеттик органдардын жыйынтыктоочу баасы бардык критерийлер боюнча эсептерден алынган натыйжаларды кошуу жолу менен алынат.

Казак Республикасындагы баалоо системасы боюнча тыянактар.

1. КазРда мамлекеттик иш-аракетти баалоо системасынын төрт негизги багыты бар. Алар баары биригип экономикалык жана социалдык натыйжалуулукту баалоонун жалпы абалын жана кыймылын билдирет.
2. Борбордук жана жергиликтүү мамлекеттик органдардын иш натыйжалуулугун баалоо үчүн бир катар усулдар иштелип чыккан. Алардын ар бири эсептерди жүргүзүүдө иш-аракеттерди кенен сүрөттөйт, о.э. баалоо боюнча маалыматтарды жана бүтүмдөрдү берүү форматтарын көрсөтөт.
3. Эсептөө усулдарынан сырткары, баалоону коштоочу жана баалоо процессинде пикир келишпестиктерди алып салчу процедуралар да бекитилген (кара: КазР президентинин 27.04.2014 өкүмүн ишке ашыруу боюнча аракеттер).
4. Бирок баалоо системасы толук ийгиликтүү иштеп жатышы тууралуу айтуу эрте. Усулдарга карата жогоруда аталган сүрөө

лордон сырткары, эксперттер натыйжалуулукту баалоо системасынын сапатын ылдыйлатчу факторлорду аташат. Алар:

а) Бийликтин борборлоштурулушунун жогорку деңгээлде болушу. КазРда мамлекеттик башкаруунун калыптанган системасы мамлекеттик ресурстарды пландоо жана башкаруу жоопкерчилиги аткаруу бийлигинин жогорку эшалондорунда топтолгондугу менен мүнөздөлөт.

б) Борбордук бийлик органдарынын тез-тез кайра уюштурулушу жана ротациялар. Стратегиялык максаттарды, борбордук ведомстволор менен мамлекеттик корпорациялардын түзүмдөрүн кайра уюштуруу жана кайра кароолор, башкаруу персоналын ротациялоо ведомстволор аралык өз ара аракеттешүүнүн начарлашына, көп сандагы кеңеш берүүчүлүк жана долбоорлук кызматтарга кеткен чыгымдын өсүшүнө, көзөмөл сапатынын төмөндөшүнө алып келип, жана, эң негизгиси, ишке ашырылып жаткан долбоорлор менен программалар үчүн жетекчилердин жоопкерчилигинин бири-бирине тапшырылышын жок кылып жатат.

в) Мамлекеттик органдардын иш-аракетин пландоо жана баалоо боюнча усулдук базанын начарлыгы. Мисалы, бюджеттик программаларга сапат көрсөткүчтөрүнүн ашыкча жүктөлүшү, көрсөткүчтөр менен ведомстволордун иш-аракеттеринин төп келүүсү жетишерлик иштелип чыкпагандыгы.

г) Борбордук жана жергиликтүү бийлик органдарынын Казакстандын коому алдында толук маалыматтык ачыктыгын камсыз кылчу, мыйзам менен бекитилген айкын-так жазылган регламенттин жоктугу. Алсак, аймактардагы жергиликтүү бийлик органдарынын интернет-ресурстары контенти жана дизайны жагынан бири-биринен айырмаланып турат, ресурстарды маалыматтык материалдар менен толтуруу кайсы принцип боюнча жүрөрү, алар канчалык тез жаңыланып турары, суроолор менен жарандардын кайрылууларына модерация кандайча жүргүзүлөрү түшүнүксүз.

д) Статистика боюнча КазР агенттиги берчү статистикалык маалыматтардын сапаты. Статистикалык маалыматтардын негизинде аймактардын рейтингдери түзүлөт, ошону менен бирге бе-

рилип жаткан маалыматтардын суроо-талаптарга туура келиши көп учурда кызыккан тараптардын суроолорун жаратат.

е) КазРда жарандык коомдун жетишсиз өнүгүүсү. Көп жагынан Казакстанда мамлекеттик башкаруу сапатынын көйгөйлөрү жарандардын өз укуктары жөнүндө маалыматынын аздыгы жана өлкөдө бийлик институттарына карата кайдыгерлик менен шартталган.

2.3. Россияда мамлекеттик бийлик органдарынын иш натыйжалуулугун баалоо тажрыйбасы

Россияда баалоо системасын камсыз кылуу үчүн Федерациянын субъекттери менен муниципалдык түзүлүштөрдүн аткаруу бийлик органдарынын иш натыйжалуулугун жогорулатууга багытталган биринчи ченем-укуктук акттары 2007-жылы пайда болгон. Акыркы жылдары аталган документтердин баары тең алмаштырылды.

Учурда Россия Федерациясынын (РФ) президентинин «РФ субъекттеринин аткаруу бийлик органдарынын иш натыйжалуулугун баалоо жөнүндө» 21.08.2012, № 1199 өкүмү күчкө ээ. Ал РФ президентинин ага чейинки бардык өкүмдөрүн жокко чыгарган.

Бул өкүмгө ылайык РФ өкмөтү «РФ субъекттеринин аткаруу бийлик органдарынын иш натыйжалуулугун баалоо жөнүндө» 21.08.2012, № 1199 өкүмүн ишке ашыруу боюнча чаралар жөнүндө» 3.11.2012, 1142-токтому кабыл алынып, ал төмөнкүлөрдү бекиткен:

1) РФ субъекттерине аткаруу бийлик органдарынын иш натыйжалуулугун баалоо жыйынтыктары боюнча мыкты жетишкендиктерге көмөк көрсөтүү жана же мындай жетишкендиктер үчүн сыйлоо максатында бюджеттер аралык трансферттер түрүндө гранттарды бөлүп берүү эрежелери;

2) РФ субъекттеринин аткаруу бийлик органдарынын иш натыйжалуулугун баалоо усулдары;

3) РФ субъекттеринин аткаруу бийлик органдарынын иш натыйжалуулугун баалоо үчүн жеке көрсөткүчтөрдүн тизмеси.

Баалоо усулдары менен көрсөткүчтөрү боюнча бардык мурдагы токтомдор күчүн жоготту деп таанылган.

Учурда күчкө ээ баалоо усулдарынын негизги мүнөздөмөлөрү:

Баалоо объекти: РФ субъекттеринин аткаруу бийлик органдары.

Баалоо предмети: РФ субъекттеринин аткаруу бийлик органдарынын экономика жана инвестициялык жагымдуулук, мамлекеттик жана муниципалдык башкаруу, саламаттык сактоо, билим берүү жана турак жай курулуш тармагындагы иш натыйжалары.

Баалоо субъекти: РФ субъекттеринин аткаруу бийлик органдарынын иш натыйжалуулугун баалоо үчүн көрсөткүчтөрдүн маанилери тууралуу маалымат берүүгө жооптуу аткаруу бийлигинин федералдык органдары РФтин Аймактык өнүктүрүү министрлигине көрсөткүчтөрдүн маанилери боюнча маалыматтарды жибершет.

РФ субъекттеринин аткаруу бийлик органдарынын иш натыйжалуулугун баалоо жөнүндө, отчеттук мезгилден мурунку, 3 жылдык мөөнөттө көрсөткүчтөрдүн өзгөрүүсүн эске алуу менен түзүлгөн отчеттук жыл боюнча доклад РФтин президентине берилет.

Баалоо мезгили: жыл сайын 1-майга чейин.

Баалоо натыйжалары боюнча бүтүмдүн форматтары: баалануучу көрсөткүчтөрдүн структурасы боюнча.

2011-жылы отчет төмөнкү түзүм боюнча даярдалган:

Киришүү. РФ субъекттеринин аткаруу бийлик органдарынын иш натыйжалуулугун 2011-жылдын жыйынтыктары боюнча баалоонун натыйжалары.

Бөлүктөр боюнча баалоо:

1) натыйжасыз чыгымдар;

2) РФ субъекттеринин аткаруу бийлик органдарынын ишине 2011-жылдын жыйынтыгы боюнча калктын канааттангандыгы.

РФ субъекттеринин негизги тармактардагы социалдык-экономикалык өнүгүүсүн башкаруу сапатына талдоо (ар бир бөлүмдүн структурасы: - белгиленген бөлүмдөр боюнча баалоо - кеңештер):

1. Экономикалык өнүктүрүү.

2. Саламаттык сактоо жана калктын саламаттыгы.

3. Дене тарбиясы жана спорт.

4. Билим берүү

5. Турак жай курулушу.

6. Энергияны үнөмдөө жана энергиялык натыйжалуулукту жогорулатуу.

7. Жол чарбачылыгы.

8. Жарандардын коопсуздугун камсыз кылуу.

9. Айлана-чөйрөнү коргоо.

10. Мамлекеттик башкарууну уюштуруу.

Эксперттик колдоо: РФтин Аймактык өнүктүрүү министрлиги РФ субъекттеринин аткаруу бийлик органдарынын иш натыйжалуулугун баалоо боюнча эксперттик топ түзөт.

Баалоонун бардык көрсөткүчтөрү жалпы жана жеке көрсөткүчтөргө бөлүнөт.

РФ субъекттеринин аткаруу бийлик органдарынын иш натыйжалуулугун баалоо үчүн көрсөткүчтөрдүн (жалпы) тизмеси:

1. Бала төрөлгөндөгү күтүлүүчү жашоо узактыгы;

2. Калктын саны (адам);

3. Негизги капиталдан инвестициялардын көлөмү.

4. Чакан ишканалар, анын ичинде макро-ишканалар жана жеке ишкерлер чыгарган өндүрүмдөрдүн (кызматтардын) көлөмү (миң рубль).

5. Россия казыначылыгында субъекттин биргелештирилген салыктык жана салыктан тышкаркы кирешелеринин көлөмү.

6. Жумушсуздук деңгээли, жылына орто эсеп менен (пайызы).

7. Калктын анык колунда бар акчалай кирешеси.

8. Пайдаланууга берилген турак жайлардын жалпы аянты турак жай фондунун жалпы аянтына салыштырмалуу көлөмү (пайыз менен).

9. Бирдиктүү мамлекеттик сынакты тапшырбаган мамлекеттик (муниципалдык) жалпы билим берүү мекемелеринин бүтүрүүчүлөрүнүн саны мамлекеттик (муниципалдык) жалпы билим берүү мекемелеринин бүтүрүүчүлөрүнүн жалпы санынын ичинен (пайыз менен).

10. Өлүмдүн саны (тышкы себептерден болгон өлүмдөрдүн көрсөткүчтөрүн алып салганда) (100 миң адамга өлүмдүн саны).

11. РФ субъекттеринин аткаруу бийлик органдарынын ишине калктын берген баасы (пайыз менен).

12. Ата-энесинин кароосу жок калган, анын ичинде тууган эместерге багууга берилген балдардын саны.

РФ субъекттеринин аткаруу бийлик органдарынын иш натыйжалуулугун баалоо үчүн жеке көрсөткүчтөрдүн тизмеси:

1. Экономика (3 көрсөткүч):
 - РФ субъектинин мамлекеттик карыз көлөмүнүн РФ субъектинин бюджетинин жылдык кирешесинин жалпы көлөмүнө карата катнашы (кайтарымсыз келип түшкөн каражаттарды эсепке албаганда) (пайыз менен);
 - Эмгектин өндүрүмдүүлүк индекси (пайыз менен);
 - Жогорку технологиялуу жана илимий жактан көлөмдүү тармактардын өндүрүмдөрүнүн аймактык дүң өндүрүмүндөгү үлүшү (пайыз менен).
2. Калктын кирешеси (6 көрсөткүч).
3. Эмгек жана иш менен камсыздүүлүк (3 көрсөткүч).
4. Демография жана саламаттык сактоо (4 көрсөткүч).
5. Билим берүү (5 көрсөткүч).
6. Жарандарды турак жай менен камсыз кылуу (5 көрсөткүч).
7. Турак жай-коммуналдык чарба (5 көрсөткүч).
8. Ыңгайлуу жана коопсуз жашоо чөйрөсүн түзүү (4 көрсөткүч).
9. Дене тарбиясы жана спорт (6 көрсөткүч).
10. Улуттар аралык жана диндер аралык мамилелер (2 көрсөткүч).
Бардыгы: 42 жеке көрсөткүч.

Баалоо көрсөткүчүн эсептөө формуласы. Аталган критерийдик көрсөткүчтөрдүн ар бири кайталангыс формула боюнча эсептелип чыгат, алардын курамдык бөлүктөрү болуп индекстер эсептелет (натыйжалуулук көрсөткүчүнүн өсүшүнүн орточо тездигинин, натыйжалуулук көрсөткүчүнүн орточо көлөмүнүн ж.б.)

Мамлекеттик органдардын жыйынтыктоочу баасы бардык критерийлер боюнча эсептерден алынган натыйжаларду кошуу жолу менен алынат.

РФдагы баалоо системасы боюнча тыянактар.

1. Мамлекеттик иш-аракеттерди баалоо системасы 2007-жылдан бери колдонулуп келет, бул болсо зарыл тажрыйбанын топтолгондугу тууралуу айтууга мүмкүндүк берет. Анын натыйжасы РФ президентинин жана РФ өкмөтүнүн өкүмдөрү менен 2012 жана 2013-жылдары бекитилген жаңы көз карашыкмаларды колдонуу болду.
2. **Борбордук жана жергиликтүү мамлекеттик органдардын иш натыйжалуулугун** баалоо үчүн баалоонун жалпы усулдары колдонулат.
3. Аймактык өнүктүрүү министрлиги жыл сайын даярдоочу отчеттор маалыматтын толуктугу, көрсөтмөлүүлүгү жана жеткиликтүүлүгү менен айырмаланат.
4. Көрсөткүчтөрдүн курамы социалдык натыйжалуулукту баалоо жагына ооп турат. Мисалы, экономиканы баалоо үчүн 3 көрсөткүч, бирок жарандарды турак жай менен камсыз кылууну, турак жай коммуналдык чарбаны баалоо боюнча 5тен көрсөткүч колдонулат.
5. Баалоо системасынын иштөөсү, эксперттердин пикиринде, төмөнкү көйгөйлөргө туш болот:
 - а) Баалоо көрсөткүчтөрүнүн тизмеси жалпыланган, б.а. конкреттүү аймактын өзгөчөлүгү эсепке алынбайт, бул биздин пикирибизче, баалоонун сапатын төмөндөтүп турат.
 - б) Көрсөткүчтөрдүн ашыкча көп саны көзөмөлдөөчү органга туура эмес багыт берет.
 - в) Баалана турган иш-аракет чөйрөсүндө натыйжалуулуктун негизги көрсөткүчтөрү аныкталган эмес.
 - г) Айрым артыкчылыктуу иш-аракет түрлөрү азыркыга чейин бааланбайт.
 - д) Усулдар аймактар үчүн тышкы факторлордун, анын ичинде экономиканын кризистик абалындагы факторлордун себепинен болгон ишкердик активдүүлүктөгү өзгөрүүлөргө ылайыкташкан эмес.
 - е) Бир катар учурларда маалыматтардын аныктыгы күмөндүү болушу ыктымал.

III. КЫРГЫЗ РЕСПУБЛИКАСЫНДА МАМЛЕКЕТТИК ОРГАНДАРДЫН ЖАНА ЖЕРГИЛИКТҮҮ ӨЗ АЛДЫНЧА БАШКАРУУ ОРГАНДАРЫНЫН ИШ НАТЫЙЖАЛУУЛУГУН УЛУТТУК БААЛОО СИСТЕМАСЫНЫН КАЛЫПТАНУУСУ ЖАНА ӨНҮГҮҮСҮ

Кыргызстандын парламенттик саясий системасы коалициялык (же партиялык) өкмөттү түзүүнү болжойт. Ал өкмөт Кыргыз Республикасынын Жогорку Кеңеши бекиткен Программаны ишке ашырат. Өкмөтү үчүн жаңы болгон бул сапат жана иштин түрү негизинен функциялануудан программалык ишке өтүүнү болжойт жана жаңы башкаруучулук технологияларды пайдаланууну талап кылат. Акыркы 2-3 жылда бул багытта олуттуу кадамдар жасалды.

Мындай кадамдардын бири КРнын аткаруу бийлигин мамлекеттик органдарынын иш-аракетине **баалоо системасын** киргизүү болду. Бул баалоого карата жаңы көз караш, ал аз сандагы башкы көрсөткүчтөр аркылуу мам. органдар менен алардын жетекчилеринин иш-аракеттерин объективдүү баалоого берүүгө мүмкүндүк берет. О.э. ал КР Өкмөтүнүн программасынын тиги же бул багыттарын оңдоп-түзөө зарылчылыгы тууралуу маалымат берет.

Ошол эле учурда баалоо процедурасынын өзү жана анын натыйжалары мам. орган жетекчилерине натыйжалуу башкаруучулук чечимдерин кабыл алууга, пландар менен программаларга оңдоо киргизүүгө, бөлүмдөр менен алардын жетекчилеринин министрликтер менен ведомстволордун жалпы жетишкендиктерине (же кемчиликтерине) кошкон салымдарын баалоого мүмкүндүк берет.

Маанилүүсү, бул баалоонун компоненттеринин бири болуп Калктын ишеним индекси эсептелет. Чынында, эгемендүүлүктүн 20 жылында биринчи жолу мамлекеттик органдарды баалоого баалоонун башкы объекти болуп калк киргизилген.

Кыргыз Республикасынын аткаруу бийлик органдарын баалоо 2012-жылдан бери мезгил-мезгили менен өткөрүлүп турат. Ал КР Өкмөтү бекиткен «Кыргыз Республикасында мамлекеттик органдардын жана жергиликтүү өз алдынча башкаруу органдарынын иш натыйжалуулугун баалоо жөнүндө» үсүлдарына (17-февраль

2012, № 105) негизделет. Бирок белгилей турган нерсе, азыркы баалоо системасынын пайда болушуна чейин баалоо инструменттери менен системаларды иштеп чыгып тестирилөөгө олуттуу күч-аракеттер жумшалган.

3.1. Кыргызстанда баалоо институтунун калыптануу баскычтары

Кыргызстандын мамлекеттик башкаруу системасын реформалоо тарыхы аткаруу бийлигинин мамлекеттик органдары менен жергиликтүү өз алдынча башкаруу органдарынын иш-аракеттерин баалоо институтун калыптандыруунун үч баскычын бөлүп кароого мүмкүндүк берет:

I баскыч 1991 – 2005-жылдар – «Аткаруу бийлигинин мамлекеттик органдары менен жергиликтүү өз алдынча башкаруу органдарынын иш-аракет натыйжалуулугун баалоо институтун түзүүгө алдын ала шарттар»;

II баскыч 2005 – 2010-жылдар – «Аткаруу бийлигинин мамлекеттик органдары менен жергиликтүү өз алдынча башкаруу органдарынын иш-аракет натыйжалуулугун баалоо институтунун калыптануусу»;

III баскыч 2010-жылдан бүгүнкү күнгө чейин – «Мамлекетти парламенттик башкаруу шартында өкмөттүн программасына мамлекеттик орган менен жергиликтүү өз алдынча башкаруу органынын салымын баалоо системасын киргизүү».

Биринчи баскычта өлкөдө мамлекеттик бийликтин мыйзам түзүүчү, сот жана аткаруу бутактарынын органдарын түзүп бекемдөө менен катар жарандык коом институттары да түзүлгөн.

Калктын укуктук маданиятынын жогорулашына жараша өлкөнүн жарандарынын активдүү бөлүгүндө мамлекеттик бийлик менен өз ара мамиле курууда өз укуктарын жана мыйзамдуу кызыкчылыктарын коргоого курч муктаждык пайда болгон. Бул өз кезегинде айрым бейөкмөт уюмдарынын түзүлүшүнө алып келип, алар мамлекеттин турмушунун саясий, экономикалык жана гуманитардык чөйрөлөрүндө болуп жаткан окуяларга коомдук мониторинг жана баалоо жүргүзүүнүн биринчи аракеттерин жасашкан.

Башында аз болсо да коомдук таасир астында калган мамлекеттик аппараттын терең жерлеринде бийлик түзүмдөрүнүн өз ара аракеттешүүсүнө кызыгуулар жагынан оң өзгөрүүлөр жарала баштаган; башкы максаттарга жетүү үчүн мамлекетке максаттарды жана милдеттерди коюу гана эмес, алардын аткарылышына мониторинг жүргүзүү жана акыркы натыйжаларды баалоо да зарыл экендигин түшүнүү пайда болгон.

Аткаруу бийлигинин жергиликтүү органдарынын иш-аракеттерин мезгил-мезгили менен баалоого карата биринчи аракеттер жетиштүү системалашылбаган абалда, бирдиктүү методологиясыз, бирок ошентсе да, андан ары Кыргыз Республикасынын аткаруу бийлигинин мамлекеттик органдары менен жергиликтүү өз алдынча башкаруу органдарынын иш-аракеттерин баалоо институтун түзүүгө зарыл алдын ала шарт катары оң мааниге ээ болгон.

Алсак, 1999-2000-жылдарда Жакырчылыкты жоюу боюнча улуттук стратегиянын курамында «Мониторинг жана баалоо бөлүмү» иштелип чыккан, атайын долбоор түзүлүп, анын алкагында областтык администрацияларда мониторинг жана баалоо боюнча топтор түзүлгөн жана ар түрдүү окуу материалдары иштелип чыккан. Бирок 2005-жылы Жакырчылыкты жоюу боюнча улуттук стратегияны талдоодо бул аракет жөн гана сыноо иретинде болгону жана ал ийгиликке жетишпегендиги аныкталган.

Эң татаал нерселердин бири мониторинг жана баалоо жүргүзүүгө чоң даярдык кызыкчылыктардын тобун көрсөткөн жарандык коомдун уюмдарында, б.а. кесиптик уюмдарда, о.э. мамлекеттик органдардын өзүлөрүндө болушу керектигин түшүнүү болду. Биринчи кезекте, институциялык чөйрө, уюштуруу шарттары, бардык аткаруучулардын кесипкөйлүгү жогору болушу керек эле.

Экинчи баскыч, Кыргыз Республикасынын мамлекеттик аппаратында баалоо институтунун калыптаныш мезгили болуу менен, бардык мамлекеттик органдар менен жергиликтүү өз алдынча башкаруу органдарын жалпыланган баалоо системасы үчүн бирдиктүү методологиялык негизди иштеп чыгып киргизүүгө болгон умтулууну чагылдырат.

Бардык улуттук жана мамлекеттик программалык документтерде камтылган милдеттүү шарттардын катарына жарандык коом менен кайтарым байланыш үчүн түрдүү аянтчаларды түзүү жана өлкөнүн көз карандысыз эксперттик коомчулугун иш-чараларды иштеп чыгып, жүзөгө ашырууга катыштыруу кирген.

Буга мамлекеттик органдар менен өз ара аракеттешүүгө чакырылган, ишкердикте жана бейөкмөт сектордо баалоону киргизүү менен алектенген республиканын бейөкмөт уюмдарынын мүмкүнчүлүктөрүнүн жогорулашы түрткү болду.

Аткаруу бийлигинин мамлекеттик органдарынын иш натыйжалуулугун системалуу түрдө баалоо максатында КР Өкмөтү 2008-жылы Аткаруу бийлигинин мамлекеттик органдарынын иш натыйжалуулугун баалоо усулдарын бекиткен. Ал пилоттук долбоор катары борбордук төрт мамлекеттик органда, о.э. өлкөнүн эки аймагында жергиликтүү мамлекеттик органдарда сыноодон өткөн. Ал эми 2009-жылы аткаруу бийлигинин бардык мамлекеттик органдарына жайылтылган.

Усулдар КРнын аткаруу бийлигинин мамлекеттик органдарынын өз компетенциясынын чегинде мамлекеттик саясаттын стратегиялык максаттарына жетишүү боюнча иш натыйжалуулугун баалоого арналган.

Бул баанын милдеттери төмөнкүлөр болгон:

- а) коомчулукка, жогорку органдарга жана бааланып жаткан органга анын иш-аракети тууралуу объективдүү жана толук маалымат алуу мүмкүнчүлүгүн берүү;
- б) аткаруу бийлик органынын натыйжасыз иш-аракетинин себептерин аныктоо;
- в) пландоону жакшыртууга, ыйгарымдарды, колдо бар ресурстарды пайдалануу натыйжалуулугун камсыз кылууга багытталган башкаруучулук чечимдерди иштеп чыгып кабыл алуу, органдын иш натыйжалуулугун жогорулатууга багытталган керектүү уюштуруучулук жана башка өзгөртүүлөрдү киргизүү.

Мам. органдын иш-аракетинин натыйжалуулугу төмөнкү багыттар боюнча бааланган:

1. Мам. органдын стратегиялык өнүктүрүү планынын сапатын, анын мамлекеттик стратегиянын артык көрүлөрүнө, өлкөнү өнүктүрүү Стратегиясына шайкештигин баалоо.

Критерийлери:

- 1) мам. органдын стратегиялык өнүгүү планында берилген максаттары мамлекеттик стратегиянын артык көрүлөрүнө шайкеш келүүсү (өлкөнү өнүктүрүү Стратегиясына жана мам. органдык компетенция чөйрөсүндө мамлекеттик саясаттын негизги принциптери, максаттары жана милдеттери каралган расмий документтер менен өз ара байланышы);
- 2) мам. органдын стратегиялык өнүгүү планындагы максаттары менен милдеттери жана анын негизги иш-аракет багыттарынын өз ара байланышы;
- 3) милдеттердин ченелгичтиги, көрсөткүчтөрдүн сапаты.

2. Мам. органдын стратегиялык өнүгүү планын аткаруу боюнча иш-аракет натыйжалары, өлкөнү өнүктүрүү Стратегиясынын индикаторлору менен иш-чараларын, КР Өкмөтүнүн отчеттук жылдагы иш-аракеттер Планын аткаруу боюнча иш-аракет натыйжалары.

Критерийлери:

- 1) мам. органдын стратегиялык өнүгүү планынын иш-чараларын аткаруу деңгээли;
- 2) мам. органдын стратегиялык өнүгүү планынын көрсөткүчтөр боюнча пландык жетишкендиктеринин көлөмү;
- 3) мурдагы мезгилге салыштырганда көрсөткүчтөрдүн жакшы жакка жылышы;
- 4) өлкөнү өнүктүрүү Стратегиясынын индикаторлору менен иш-чараларын отчеттук мезгилде аткаруу деңгээли;
- 5) КР Өкмөтүнүн отчеттук жылдагы иш-аракеттер Планын аткаруу деңгээли.

3. Мам. органдын башкаруу системасынын сапаты.

Критерийлери:

- 1) аткаруучулук тартиптин деңгээли;
- 2) адам ресурстарын башкаруу сапаты;

- 3) уюштуруу жана өз ара аракеттешүү сапаты;
- 4) бюджеттик каражаттарды башкаруу сапаты;
- 5) маалымат ресурстарын башкаруу сапаты.

Аталган Усулдардын мүнөздүү өзгөчөлүгү, биринчи кезекте, мам. органдын иштешин баалоого, б.а. анын жетекчилиги менен аппаратынын иштөөсүн баалоого умтулуу болгон:

- 1) стратегиялык пландоону жана башкарууну ишке ашыруу;
- 2) пландалган иш-чаралардын өз иш милдеттеринин толук көлөмү менен теңдештирүү;
- 3) мам. органдын стратегиялык өнүгүү планын өлкөнүн өнүгүү стратегиясына баш ийдире иштеп чыгуу;
- 4) президенттин, парламенттин жана өкмөттүн кабыл алынган чечимдерин өз убагында жана толук аткаруу;
- 5) колдо бар адам, бюджет, маалымат ресурстарын сарамжалдуу башкаруу.

Б.а. мам. органдын аппаратынын ага жүктөлгөн тапшырмалар менен иш милдеттерин натыйжалуу аткарууга болгон жөндөмүн жана ниетин баалоого басым жасалган. Бирок баалоонун бул системасында олуттуу бир элемент каралган эмес. Ал мамлекеттик органдардын иши өлкөнүн жарандары тарабынан бааланышы. О.э. көз карандысыз баалоону тапшырыкка берүү менен иштөө форматы каралган эмес: баалоо кимдин тапшырыгы болушу керек; баалоо жүргүзүү үчүн тапшырма кандай түзүлөт; баалоо учурунда бардык кызыккан тараптардын ортосунда өз ара аракеттешүү кандай жүргүзүлөт.

2010-жылы Кыргыз Республикасында жаңы Конституция кабыл алынгандан кийин КР президенти – мамлекет башчысы, парламент (Жогорку Кеңеш) жана Кыргыз Республикасынын Өкмөтүнүн ортосунда ыйгарымдар кайра бөлүштүрүлгөн. Бул мамлекеттик башкаруунун парламенттик түрүнө өтүү дегенди билдирген, тагыраак айтканда, экономикалык жана социалдык өнүктүрүү тармагында мамлекеттик саясатты ишке ашыруу боюнча бардык конституциялык ыйгарымдар өкмөткө берилген, ал эми праламентке өкмөттүн программасын бекитүү жана КР Өкмөтүнүн структурасы менен курамын аныктоо ыйгарымы берилген.

Түзүлгөн жаңы саясий шарттарда КР Өкмөтүнүн тиги же бул командасынын ишин аны шайлаган парламенттин (Жогорку Кеңештин) жана акыр аягында Кыргызстандын элинин көзүнчө баалоонун шарты – парламент бекиткен өкмөттүн Программасын аткаруунун жогорку деңгээли ачык пайда болгон.

Ушуга байланыштуу аткаруу бийлигинин ар бир мамлекеттик органы менен жергиликтүү аткаруу органынын (мамлекеттин тапшырылган милдеттери боюнча) өкмөттүн программасынын аткарылышына кошкон салымын баалоонун эң биринчи кезектеги мааниси жөнүндө суроо пайда болду.

Ошентип, мамлекеттик органдын натыйжалуулугун баалоо усулдарын колдонуу биринчи кезекте өкмөттүн иш-аракет натыйжалуулугун баалоонун жаңы системасын аткаруу бийлигинин мам. органдарынын өкмөттүн Программасын ишке ашыруу боюнча аракеттери менен шайкештетүүнүн актуалдуулугуна байланыштуу убактылуу четке калтырылган.

Натыйжада 2012-жылы Кыргыз Республикасынын Өкмөтү аткаруу бийлигинин мамлекеттик органдары менен жергиликтүү органдарынын парламенттик башкаруу шартында иш натыйжалуулугун баалоонун жаңы системасын бекиткен. Бул аткаруу бийлигинин мамлекеттик органдары менен жергиликтүү аткаруу органдарынын иш-аракеттерин баалоо институтун калыптандыруунун азырка чейин уланып келе жаткан үчүнчү баскычынын мүнөздүү өзгөчөлүктөрүн көрсөтөт.

3.2. Кыргыз Республикасында мамлекеттик органдардын жана жергиликтүү өз алдынча башкаруу органдарынын иш натыйжалуулугун баалоо методологиясы

Кыргыз Республикасынын аткаруу бийлигинин мамлекеттик органдары менен жергиликтүү органдарынын ишин баалоо усулдары «Кыргыз Республикасынын аткаруу бийлигинин мамлекеттик органдары менен жергиликтүү органдарынын иш натыйжалуулугун баалоо жөнүндө» Кыргыз Республикасынын токтому менен бекитилген (17-февраль, 2012, N 105).

Бул усулдар аткаруу бийлигинин мамлекеттик органдары менен жергиликтүү органдарынын институциялык эс системасына

ээ башкаруучулук инструмент катары баалоо системасын калыптандырууга багытталган. Ал төмөнкүлөрдү көздөйт:

- бааларды салыштыруу жана тектештирүү үчүн шарттарды түзүү;
- процессти эмес, натыйжаларды баалоо;
- баалоо натыйжаларын иш-аракеттерди оңдоп-түзөө үчүн негиз катары пайдалануу;
- баалоого жарандык коомду тартуу;
- эл аралык рейтингдик изилдөөлөрдү пайдалануу.

Баалоо усулдары мамлекеттик органдын жана жергиликтүү өз алдынча башкаруу органынын ишин баалоонун Интегралдуу көрсөткүчүн анын компоненттеринин негизинде эсептеп чыгууга мүмкүндүк берет.

1. Мамлекеттик органдын жана жергиликтүү өз алдынча башкаруу органынын ишин баалоонун Интегралдуу көрсөткүчү.

1. Бааланып жаткан мамлекеттик органдын жана жергиликтүү өз алдынча башкаруу органынын төмөнкү программалардын ишке ашырылышына кошкон салымы бааланат:
 - 1) КРнын Жогорку Кеңеши тарабынан бекитилчү КР Өкмөтүнүн программаларын (мындан ары өкмөттүн программасы) аткаруу натыйжалары;
 - 2) улуттук жана жалпы мамлекеттик программаларды аткаруу натыйжалары;
 - 3) аткаруу бийлигинин мамлекеттик органдарынын тармактык, аймактык ж.б. жергиликтүү пландары менен программаларын аткаруу натыйжалары.

Баалоонун маанилүү аспекти болуп конкреттүү мамлекеттик же жергиликтүү башкаруу органына «Калктын ишеним индексин» эсепке алуу эсептелет.

Баалоонун об'ективдүүлүгү эл аралык рейтингдик изилдөөлөрдө Кыргызстандын абалын талдоо менен ырасталат.

2. Аткаруу бийлигинин мамлекеттик органдары менен жергиликтүү органдарынын ишин баалоо Баалоонун интегралдык көрсөткүчүнүн (БИК) маанисин аныктоонун неги-

- 1) аталган мамлекеттик органдын жана жергиликтүү башкаруу органынын компетенциясына тиешелүү;
 - 2) отчеттук мезгил менен теңдешет;
 - 3) милдеттердин бир мезгилде катаалдыгы менен реалдуу;
 - 4) Кыргыз Республикасынын аралаш милдеттерине жана эл аралык рейтингдерине ээ мамлекеттик органдардын жана жергиликтүү башкаруу органдарынын базалык көрсөткүчтөрү менен шайкештелген.
8. Базалык көрсөткүчтөрдүн өзгөчөлүктөрү:
- 1) базалык көрсөткүчтөр туруктуу критерий эмес, алар үзгүлтүксүз кайра каралып турат:
 - а) базалык көрсөткүчтөрдүн булактарында жаңы милдеттердин коюлушуна жараша;
 - б) милдетти ишке ашырууну актаган сайын;
 - 2) базалык көрсөткүчтөр өзүлөрүнүн салмактык маанилерине ээ. Көрсөткүчтүн салмагы коюлган милдеттер менен максаттарга жетишүүдө анын салыштырмалуу салымы менен аныкталат. Салмактын сандык мааниси 0,8 - 1,0 диапазонунда турат;
 - 3) Базалык көрсөткүчтөрдүн саны чакан болушу керек. Эң ыңгайлуу саны 4 - 7;
 - 4) Базалык көрсөткүчтөр кыймыл-аракеттин бүткөндүгүн билдирчү этиштер менен берилген динамикалуу терминдер аркылуу көрсөтүлөт: «...га көбөйтүү», «көлөмгө ... төмөндөтүү», «... куруу», «... чечүү» ж.б.
9. Базалык көрсөткүчтөрдүн салмактык мааниси ар бир мамлекеттик жана жергиликтүү башкаруу органы үчүн өкмөт аныктайт.
10. Базалык көрсөткүчтөр алардын пландалган сандык маанилерине жетишкендик деңгээлин салмактык маанилерин эске алуу менен аныктоо аркылуу бааланат. Базалык көрсөткүчтөрдүн баасын аныктап жана аткаруу бийлигинин мамлекеттик жана жергиликтүү башкаруу органдарынын жетекчилеринин иш-аракетин баалоого отчеттук мезгил

үчүн докладдын (мындан ары – доклад) даярдоого төмөнкү таблицаны толтуруу зарыл.

3-таблица. Базалык көрсөткүчтөрдү баалоо эсеби

| Көрсөткүчтүн аталышы | № | 1 | 1 | 2 | |
|--|----|---|---|---|-------------|
| | БК | 2 | | | |
| Көрсөткүчтүн салмактык мааниси | С | 3 | | | БКБ мааниси |
| Көрсөткүчтүн пландык мааниси | | 4 | | | |
| Пландык маанини белгилеген документ | | 5 | | | |
| Көрсөткүчтүн анык мааниси | | 6 | | | |
| Көрсөткүчтүн анык мааниси катталган документ | | 7 | | | |
| Базалык көрсөткүчкө жетишүү деңгээли | ЖД | 8 | | | |
| Эскертүү | | 9 | | | |

Базалык көрсөткүчтөрдүн баасынын мааниси ар бир отчеттук мезгилде төмөнкү иретте аныкталат:

- 1) 2-графага варанттык көрсөткүчтөрүнүн аталыштары жазылат;
- 2) 3-графага тийиштүү базалык көрсөткүчтөрдүн салмактык маанилери көрсөтүлөт. Базалык көрсөткүчтөрдүн салмактык маанилери аныкталбаган болсо, ал бирге барабар деп алынат;
- 3) 4-графага базалык көрсөткүчтөрдүн пландалган сандык маанилери киргизилет;

4) 5-графада базалык көрсөткүчтөрдүн пландалган сандык маанилери белгиленген ченем документтердин аты жана номери көрсөтүлөт;

5) 6-графага отчеттук мезгилде анык жетишилген базалык көрсөткүчтөрдүн сандык маанилери киргизилет;

6) 7-графага базалык көрсөткүчтөрдүн анык сандык маанилери белгиленген акттардын же башка документтердин аты жана номери көрсөтүлөт;

7) 8-графага базалык пландалган көрсөткүчтөргө жетишүү деңгээли киргизилет, алар базалык көрсөткүчтөрдүн анык сандык маанилерин алардын пландалган маанилерине бөлүү менен аныкталат;

8) 9-графага көрсөткүчтөрдүн пландалган маанилеринин аткарылган/аткарылбаган себептерине түшүндүрмө киргизилет.

Айрым базалык көрсөткүчтөрдүн пландалган милдеттери ашыра аткарылган учурда алардын жетишкендик деңгээли **бир деп эсептелет**. Мында анык жетишилген ашыкча аткаруу кийинки отчеттук кварталды пландоодо эске алынат.

11. БИКти эсептөө үчүн БКБнын жалпыланган көрсөткүчүнүн сандык маанисин эсептелет. Бул үчүн ар бир базалык көрсөткүчтүн жетишүү деңгээлинин алынган мааниси (8-графа) ага тиешелүү салмакка көбөйтүлөт (3-графа), **алынган сандар кошулуп, ал сумма базалык көрсөткүчтөрдүн жалпы санына бөлүнөт**.

$$ВКБ = \frac{(СД1 \times В1) + (СД2 \times В2) + (СДк \times Вк)}{К}$$

мында: ВКБ – Базалык көрсөткүчтөрдү баалоонун мааниси (0дөн 1ге чейин);

СД – көрсөткүчкө жетүү деңгээли (0дөн 1ге чейин);

В – тийиштүү көрсөткүчтүн салмагы (0.8ден 1,0 чейин);

К – базалык көрсөткүчтөрдүн саны. Эгер бир же бир нече көрсөткүч боюнча иш жүргүзүлбөгөн болсо, о.э. «объективдүү» себептер менен, «К» БКБ эсептөөдө азайтылышы мүмкүн эмес.

БКБнын алынган мааниси КИИ эсептөө үчүн тийиштүү координатага (сүр. 3) киргизилет.

3. Варианттык көрсөткүчтөрдү баалоо

12. Варианттык көрсөткүчтөрдүн курамын жана алардын санын мамлекеттик орган жана жергиликтүү өз алдынча башкаруу органы өз алдынча аныктайт, бирок алар өкмөттүн программасын ишке ашыруунун ар жылкы планына толук туура келиши керек.

Варианттык көрсөткүчтөр мам. органдардын өзүлөрүнүн максаттары, милдеттери жана базалык иш милдеттери менен түз байланышкан. Алар мамлекеттик органын жана жергиликтүү өз алдынча башкаруу органынын учурдагы иштешин, анын туруктуулугун жана кесипкөйлүгүн, о.э. тармактык, аймактык ж.б. өз ыйгарымындагы саясаттарды ишке ашыруу боюнча аракеттерин мүнөздөөсү керек.

13. Варианттык көрсөткүчтөрдү дайындоо үчүн булактар:

1) министрлик, ведомство, жергиликтүү өз алдынча башкаруу органы иштеп чыгып, аткарып жаткан, тармактык же жергиликтүү мүнөзгө ээ программалар жана стратегиялар;

2) мамлекеттик органдын жана жергиликтүү өз алдынча башкаруу органынын тапшырма түрүндөгү базалык иш милдеттери;

3) аталган мамлекеттик органдын жана жергиликтүү өз алдынча башкаруу органынын базалык көрсөткүчтөргө жетишүүсүнө таасир кылчу факторлор;

4) мамлекеттик органдын жана жергиликтүү өз алдынча башкаруу органынын алдында турган, өкмөттүн программасында, учурдагы улуттук жана жалпы мамлекеттик программаларда каралган кыйыр тапшырмаларынын болушу;

5) КР өзүнө алган, тармактык же башка жергиликтүү мүнөзгө ээ эл аралык милдеттемелер.

14. Варианттык көрсөткүчтөрдү аныктоо үчүн критерийлер:

1) аталган мамлекеттик органдын жана жергиликтүү өз алдынча башкаруу органынын компетенциясына тиешелүү;

2) базалык көрсөткүчтөрдүн аткарылышына иштейт;

3) отчеттук мезгил менен теңдешет;

4) милдеттердин бир мезгилде катаалдыгы менен реалдуу;

- 5) Кыргыз Республикасынын аралаш милдеттерине жана эл аралык рейтингдерине ээ мамлекеттик органдардын жана жергиликтүү башкаруу органдарынын базалык көрсөткүчтөрү менен шайкештелген;
- 6) ишке ашырылып жаткан саясаттын улантылышын камсыз кылат.
15. Варианттык көрсөткүчтөрдүн өзгөчөлүктөрү:
- 1) варианттык көрсөткүчтөрдү толугу менен мамлекеттик органдар жана жергиликтүү башкаруу органдары түз бекитишет;
 - 2) варианттык көрсөткүчтөр туруктуу критерийлер эмес, жана төмөнкү негиздерде кайра каралышы мүмкүн:
 - а) жаңы тапшырмалардын коюлушуна жараша;
 - б) милдеттердин аткарылышына жараша;
 - 3) варианттык көрсөткүчтөрдүн саны чакан болушу керек. Оптималдуу саны – 5-7.
16. Варианттык көрсөткүчтөрдү баалоо алардын пландалган маанилерине жетишүү деңгээлин аныктоо аркылуу жүргүзүлөт. Варианттык көрсөткүчтөрдүн баасын аныктоо үчүн төмөнкү таблицаны толтуруу зарыл.

4-таблица. Варианттык көрсөткүчтөрдүн баасын эсептөө

| Көрсөткүчтүн аталышы | № | 1 | 1 | 2 | БКБ мааниси |
|--|----|---|---|---|-------------|
| | БК | 2 | | | |
| Көрсөткүчтүн пландык мааниси | | 3 | | | |
| Пландык маанини белгилеген документ | | 4 | | | |
| Көрсөткүчтүн анык мааниси | | 5 | | | |
| Көрсөткүчтүн анык мааниси катталган документ | | 6 | | | |
| Базалык көрсөткүчкө жетишүү деңгээли | ЖД | 7 | | | |
| Эскертүү | | 8 | | | |

Варианттык көрсөткүчтөрдүн баасынын мааниси ар бир отчеттук мезгилде төмөнкү иретте аныкталат:

- 1) 2-графага аталган мамлекеттик жана жергиликтүү башкаруу органынын базалык көрсөткүчтөрүнүн аталыштары жазылат;
- 2) 3-графага варианттык көрсөткүчтөрдүн пландалган сандык маанилери киргизилет;
- 3) 4-графага варианттык көрсөткүчтөрдүн пландалган сандык маанилери белгиленген ченем документтердин аты жана номери көрсөтүлөт;
- 4) 5-графага отчеттук мезгилде анык жетишилген варианттык көрсөткүчтөрдүн сандык маанилери киргизилет;
- 5) 6-графага варианттык көрсөткүчтөрдүн анык сандык маанилери белгиленген акттардын же башка документтердин аты жана номери көрсөтүлөт;
- 6) 7-графага варианттык пландалган көрсөткүчтөргө жетишүү деңгээли киргизилет, алар варианттык көрсөткүчтөрдүн анык сандык маанилерин алардын пландалган маанилерине бөлүү менен аныкталат.

4. «Калктын ишеним индекси»

17. «Калктын ишеним индекси» (мындан ары - КИИ) – коомдун жалпы маанайынын өзгөрүү динамикасынын жалпыланган көрсөткүчү. Ал калктын мамлекеттик органдар менен жергиликтүү өз алдынча башкаруу органдарынын ишине мамилесин чагылдырат. КИИнин өзгөрүшү жарандын мамлекеттик органдар менен жергиликтүү өз алдынча башкаруу органдарынын ишине жеке канааттангандыгын жана калктын мамлекеттик органдар менен жергиликтүү өз алдынча башкаруу органдарынан алып жаткан кызматтарына канааттангандыгын баалоого мүмкүндүк берет.
18. КИИ өзгөртүү мамлекеттик органдар менен жергиликтүү өз алдынча башкаруу органдарынын ишине «Калктын ишеним индекси» тууралуу Кыргыз Республикасынын Жобосуна ылайык ишке ашырылат. Аталган Жобо КР Өкмөтүнүн «Кыргыз Республикасынын мамлекеттик органдар менен

жергиликтүү өз алдынча башкаруу органдарынын иш натыйжалуулугун баалоо жөнүндө» токтому менен бекитилген (17-февраль, 2012, № 105).

19. КИИ Кыргыз Республикасынын 18 - 75 жаштагы жарандарын стандарттуу репрезентативдүү тандоо жолу менен туруктуу сурамжылоо аркылуу куралат. КИИнин мааниси Жобого ылайык «+100» - «-100» аралыгында ченелет. Мында индекстин «Одөн» көп мааниси коомдук пикирде мамлекеттик органдарга карата «оң» баанын басымдуулук кылышын, ал эми «Одөн» төмөн мааниси «терс» баалардын басымдуулугун көрсөтөт. КИИнин маанисин бул үсүлдүн форматына келтирүү үчүн «+100» - «-100» мамычасын 0% - 100 % мамычасына өзгөртүү керек. КИИнин алынган мааниси БИКи эсептөө үчүн тийиштүү координатага киргизиле (кара: 3-сүрөт).

20. КИИни өзгөртүүнүн жүрүшүндө алынган малыматтар менен сөзсүз түрдө коомду тааныштыруу керек, алар жалпыга маалымдоо каражаттарында жарыяланат.

5. Кыргызстандын эл аралык рейтингдерде абалын баалоо

21. Кыргызстан эл аралык уюмдар жүргүзчү бардык олуттуу рейтингдик ченөөлөрдүн катышуучусу болуп эсептелет. Ченемдер кесипкөй социологиялык компаниялар тарабынан үзгүлтүксүз жүргүзүлүп турат. Эл аралык коомчулук тарабынан мындай баалоо өнүгүүнүн артыкчылыктуу багыттарын калыптандыруу үчүн жакшы жол көрсөткүч болот.

22. Ар бир мамлекеттик органга ал жооп бере турган бир же бир нече эл аралык индекс ыйгарылат. Индекстердин тизмеси жана жоопкерчиликтердин бекитилип беришин өкмөт аныктайт. Баалоо процедурасы төмөндө берилген таблицага ылайык жылдар боюнча индекстердин көрсөткүчтөрүнүн динамикасын аныктоодон турат.

5-таблица. КИИ көрсөткүчүн эсептөө

| Индикатор | Мурунку жыл | | Отчёттук мезгил | | Өсүш/түшүү |
|-----------|-------------------|----------------------|-------------------|----------------------|------------|
| | абсолюттук чоңдук | салыштырмалуу чоңдук | абсолюттук чоңдук | салыштырмалуу чоңдук | |
| Индекс 1 | | | | | |
| Индекс 2 | | | | | |

23. Бул үсүлдүн максаттары үчүн ар бир индекс үчүн эки көрсөткүчтү түзүү зарыл. Биринчиси – индекстин абсолюттук чоңдугу, ал басылып чыккан рейтингдерден алынат. Рейтингдин салыштырмалуу көрсөткүчү аталган индекстин рейтингдеги максималдуу мааниси (биринчи орун) менен Кыргызстандын рейтингиндеги максималдуу маанисинин айырмасы катары курулат. Алынган маанини координаталардын тандалган системасына келтирүү үчүн бирдиктен индекстин маанилеринин алынган айырмасын төмөнкү формула боюнча алып салуу керек:

Салыштырмалуу көрсөткүч = 1 - (Индекс максималдуу – Индекс Кыргыз Республикасынын)

Индекстин алынган мааниси тийиштүү координатага (кара: 3-сүр.) БИКти эсептөө үчүн киргизилет. Эгер мамлекеттик орган бир нече индекске жооп берсе, анда индекстердин орточо мааниси эсептелет. Мында индекстердин салмагы бирге барабар деп каралат.

24. Индекстердин динамикасынын (өсүш же түшүү) негизделиши интегралдык индекстердин курамдык компоненттерин талдоодон келип чыгат. Индекстин жалпы көрсөткүчтөргө эң чоң таасир кылчу параметрлерин бөлүп алуу зарыл.

Мындай талдоонун негизинде ведомствонун иш планына киргизүү үчүн кеңештерди иштеп чыгууга болот. Индекстин дезинтеграциялоо мисалы төмөндө таблицада келтирилген.

6-таблица. Адамдык өнүгүү индексин дезинтеграциялоо мисалы

| Индексин аталышы | Индекстердин курамдык параметрлери | | |
|------------------|------------------------------------|--|---|
| | Адамдык өнүгүү индекси | Жашоонун күтүлүүчү узактыгы (узак жашоону баалайт) | Өлкөнүн калкынын сабаттуулук деңгээли (окууга жумшалган жылдардын орто саны) жана окуунун күтүп жаткан узактыгы |

6. КИИнин отчеттук мезгил ичиндеги сандык маанисин аныктоо

25. КИИнин отчеттук мезгил ичиндеги сандык мааниси (кара: 3-сүр.) төрт баалоочу чекитти бириктирчү түз сызыктар менен чектелген фигуранын аянтынын фигуранын жалпы аянтына катнашы менен аныкталат.

Фигуранын жалпы аянты 2ге барабар. Ошентип, баалоо чоңдугу дайыма бирден кем болот. Бирок баа канчалык бирге жакын болсо, отчеттук мезгилдеги иштин баасы ошончолук жогору болот.

26. КИИни аныктоо үчүн отчеттук квартал үчүн баштапкы маалыматтардын жалпылама таблицасы толтурулат.

7-таблица. КИИни аныктоо үчүн баштапкы маалыматтар

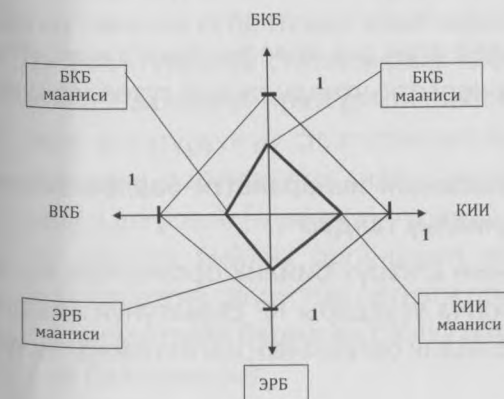
| № | Көрсөткүчтүн аталышы | Көрсөткүчтөрдүн маанилери |
|---|----------------------------------|---------------------------|
| 1 | Базалык көрсөткүчтөрдү баалоо | |
| 2 | Варианттуу көрсөткүчтөрдү баалоо | |
| 3 | Эл аралык рейтингдерди баалоо | |
| 4 | Калктын ишеним индекси | |

Эскертме: 3-таблицадагы бардык көрсөткүчтөрдүн мааниси салыштырмалуу сандарда чагылдырылат (б.а. 0 – 1 сандары).

27. КИИнин мааниси координаталардын тик бурчтуу БКБ-ВКБ-КИИ-ЭРБ (4-сүрөт) тутумундагы төмөнкү 2 геометриялык фигуранын аянттарынын катнашы катары аныкталат:

- 1) 3-графанын акыркы маалыматына туура келчү БКБ, ВКБ, КИИ жана ЭРБ координаталык окторундагы баалоо чекиттеринин түз сызыктары менен бириктирүү аркылуу пайда болгон төрт бурчтуктун;
- 2) БКБ, ВКБ, КИИ жана ЭРБ координаталык окторундагы алардын максималдуу маанисине, б.а. 1ге туура келчү баалоо чекиттеринин түз сызыктары менен бириктирүү аркылуу пайда болгон төрт бурчтуктун.

Төмөндө сүрөттө эки тик бурчтуктун сүрөтү берилген:



4-сүрөт. Баалоонун бардык компоненттеринин чийме түрүндө берилиши

БКБ, ВКБ, КИИ жана ЭРБ координаталык окторундагы алардын максималдуу маанисине, б.а. 1ге туура келчү баалоо чекиттеринин түз сызыктары менен бириктирүү аркылуу пайда болгон төрт бурчтуктун аянты 2ге барабар.

Отчеттук мезгилде калыптанган баалоо көрсөткүчтөрүн кошуудан түзүлгөн төрт бурчтуктун аянтын (3-таблица) 4 тик бурчтуу үч бурчтуктан үч бурчтук катары элестетсе болот. Белгилүү болгондой, тик бурчтуу үч бурчтуктун аянты тик бурчту түзүүчү тараптардын келтирилишинин жарымынан турат. Муну эске алып, ар бир тик бурчтуу үч бурчтуктун аянтын төмөнкүчө эсептеп чыгабыз:

$$S_1 = \frac{БКБ \times ВКБ}{2}; S_2 = \frac{БКБ \times ЭРБ}{2}; S_3 = \frac{БКБ \times КИИ}{2}; S_4 = \frac{КИИ \times ЭРБ}{2}.$$

Отчеттук мезгилде калыптанган баалоо көрсөткүчтөрүн кошуудан түзүлгөн төрт бурчтуктун аянтын төмөнкү сумма түрүндө табабыз:

$$S = S_1 + S_2 + S_3 + S_4.$$

Координаталардын ОБП-ОВП-ИДН-ОМР тик бурчтуу система-сында (3-сүрөт) эки геометриялык фигуранын катышы аркылуу аныкталчу БИКти деп табабыз.

7. Баалоо натыйжалары

28. Баалоо натыйжалары:

- 1) ар кайсы деңгээлдерде башкаруучулук чечимдерди тездик менен кабыл алууга мүмкүндүк берет;
- 2) жарандык коом менен өз ара аракеттешүүнүн жана диалогдун куралы болот;
- 3) өкмөттүн ишин баалоо үчүн, о.э. келерки жылга максаттарды, милдеттерди жана көрсөткүчтөрдү оңдоп-түзөө үчүн колдонулушу мүмкүн.

3.3. Кыргыз Республикасынын иш-аракетти баалоо боюнча усулдарына салыштырмалуу талдоо

Кыргыз Республикасынын аткаруу бийлик органынын иш натыйжалуулугун баалоо боюнча усулдары КР Өкмөтүнүн «Кыргыз Республикасында аткаруу бийлик органынын иш натыйжалуулугу»

на баалоо жүргүзүү жөнүндө» токтому менен бекитилген (20-май, 2009, N 312).

Бул усулдар төмөнкү артыкчылыктарга ээ:

- 1) Усулдар башкаруу процессин иш-аракет стратегиялары менен пландарынан баштап алардын натыйжалуулугуна, андан ары башкаруу сапатына чейин бүтүн кучагына алат.
- 2) Усулдар баалоонун бардык негизги элементтерин: максатын, милдетин, критерийлерин, эсептөө ыкмасын ж.б., о.э. аны уюштурууну кучагына алат. Ал берилген формалар бар зарыл тиркемелерди да өзүнө камтыйт.
- 3) Усулдар төмөнкүлөрдү баалоого мүмкүндүк берет:
 - натыйжалуулук, б.а. башкаруу объектин өзгөрүүлөрүндө күтүлгөн натыйжаларга жетишүү деңгээли;
 - башкаруу объектинин сапат критерийлери менен өлчөнчү (белгилүү чектөөлөр менен) аны кабыл алуунун расмийленбеген критерийлерине туура келүүсү;
 - таасирдүүлүк, б.а. мамлекеттик башкаруу субъектинин колдо бар шарттарда коюлган максаттарга жетишүү үчүн объектке максаттуу таасир көрсөтүү жөндөмү.

Ошентип, талаптагыдай баштапкы маалымат жана даярдыгы бар адистер болсо, бул усул боюнча баалоо аткаруу бийлик органынын иш натыйжалуулугун баалоого болгон суроо-талапты канааттандыра алат.

Бирок токтомду ишке ашыруу натыйжалары канааттандыралык эмес болчу. Талдоо аны оң натыйжалуу пайдаланууга тоскоол кылган төмөнкү себептерди аныктады:

- 1) Өнүктүрүүнүн стратегиялык планынын сапатын баалоо боюнча. Баалоонун критерийлери болуп аткаруу бийлик органынын өнүктүрүүнүн стратегиялык планында берилген максаттарынын мамлекеттик саясаттын артык көрүүлөрүнө шайкеш келүү деңгээли (өлкөнүн учурдагы Өнүктүрүү стратегиясы жана аткаруу бийлик органынын компетенциясы тармагында мамлекеттик саясаттын негизги принциптери, максаттары жана милдеттери берилген башка расмий документтер менен өз ара байланышы).

Бирок практика көрсөткөндөй, өнүктүрүүнүн стратегиялык пландары чындыгында мындай документ болуп эсептелбейт. Алардын көпчүлүгү жасалма мүнөзгө ээ жана чыныгы планды эмес, ушундай документ бар аты болушу үчүн эле кызмат кылат. Ага жараша, стратегиялык документтердин кемчиликтери баалоо учурунда көйгөйлөрдү жаратты.

2) Аткаруу бийлик органынын иш натыйжалуулугун баалоо боюнча. Аткаруу бийлик органынын иш натыйжалуулугун баалоо критериялары болуп, негизинен, стратегиялык пландың, иш-аракет пландарынын ж.б. аткарылыш деңгээли эсептелет. Бул баа, жалпысынан, маселе туудурбайт.

Бирок өзүнөн-өзү мындай баа эч нерсеге татыбайт, себеби курулай отчетко айланат. Ошону менен бирге бирдей салмакталган көрсөткүчтөрдү колдонуу натыйжаларды кабыл алууда кыйынчылык жаратат – эмне маанилүүрөөк жана баалоонун жалпы контекстинде жогорку жана төмөнкү көрсөткүчтөрдү кантип баалоо керектиги түшүнүксүз. Мындай абалда натыйжаларды чечмелөөдөгү субъективдүүлүктүн өсүшү кошумча көйгөйгө айланат. Себеби баалоо натыйжалары боюнча чечим кабыл алуучу адам көрсөткүчтөрдүн жалпы санынан эң жакшысын жулуп алып же, тескерисинче, эң начарын алып ага ылайык чечим кабыл алып коюшу мүмкүн.

Аткаруу бийлик органынын иш-натыйжалуулугун баалоо боюнча милдеттүү түрдө кошумчалоочу элементтер төмөнкүлөр болушу керек:

- стратегиялык максаттарга таасир кылуунун тийиштүү документтерде аныкталган көрсөткүчтөрү;
- аткаруу бийлик органынын иш-аракеттерин бул органдын саясатынын бенефициарлары кабыл алуусунун жарандардын мамилелеринин өзгөрүүсүнөн билинген көрсөткүчтөрү.

Бул көрсөткүчтөрдү киргизүүсүз, о.э. салмактардын жардамы менен бардык көрсөткүчтөрдү артыкчылыктоосуз натыйжалуулукту баалоо иш-чараларды баалоо менен алмашылып, иш натыйжаларын чечмелөөдө субъективизм өсө берет.

3) Аткаруу бийлик органдарынын башкаруу системасын баалоо боюнча. Баалоо критерийлери болуп жогору турган органдардын тапшырмаларын аткаруу деңгээли (өз убагында жана сапаты), аткаруу бийлик органынын өз чечимдерин аткаруу деңгээли, аткаруу бийлик органынын ченем-укруктук акттардын долбоорлорду даярдоо сапаты жана жарандардын арыздары менен кайрылууларын өз убагында жана толук кароо эсептелет. Болгондо да башкаруу процессинин бардык негизги аспекттери кучагына алынат: аткаруучулук тартиптин деңгээли, адам ресурстарын башкаруу сапаты, уюштуруу жана өз ара аракеттешүү сапаты, бюджеттик каражаттарды башкаруу сапаты, маалыматтык ресурстарды башкаруу сапаты.

Ошону менен бирге бул баалоо боюнча көз жүгүртүлчү индикаторлор да көп болуп чыкты. Алардын эсеби башкаруу системасынын сапатын толук бүтүн элестетпейт. Бир багыт боюнча ийгиликтер башка багыттагы кемчиликтерди жаба албаганы артыкчылык гана эмес, кемчилик болуп чыкты. Себеби салыштырма баалоо жана башкаруу системасынын абалына жалпы мүнөздөмө берүү кыйын болду.

Андан сырткары, усулдар мамлекеттик башкаруу органдарынын иш натыйжалуулугун, атап айтканда:

- экономикалык натыйжалуулугу – башкача айтканда, таасирдин конкреттүү шарттардагы чыгымдарга катнашынын сандык баасын;
- социалдык натыйжалуулугу – б.а., бийлик органынын максатынын калктын муктаждыктарына төп келишин көрсөтчү сапаттык баасын жетишерлик толук баалабайт.

Ошол эле учурда социалдык таасир – калк үчүн жагымдуу шарттарды түзүү, мамлекеттик кызматтардын сапатын жакшыртуу ж.б. мамлекеттик бийлик органдарынын башкы иш натыйжалары болуп эсептелет.

Акырында, усулдар маанилүүлүк жагынан таразаланган эмес ашыкча көп көрсөткүчтөрдү пайдаланат. Көп сандагы маңызы жагынан бирдей эмес көрсөткүчтөрдүн тең мааниде болушунан тех-

никалык кыйынчылыктар – методологиялык көйгөйлөр пайда болот.

Кыргыз Республикасында аткаруу бийлигинин мамлекеттик органдарынын жана жергиликтүү өз алдынча башкаруу органдарынын ишин баалоо усулдары Кыргыз Республикасынын Өкмөтүнүн «Кыргыз Республикасында аткаруу бийлигинин мамлекеттик органдарынын жана жергиликтүү өз алдынча башкаруу органдарынын иш натыйжалуулугун баалоо» жөнүндө токтому менен бекитилген (КР Өкмөтүнүн токтомдорунун төмөнкү редакциясында: 18-июль, 2012, № 507; 12-октябрь, 2012, № 712; 25-март, 2013, № 147; 9-апрель, 2013, № 180;) Бишкек, 17-февраль, 2012, № 105. Бул усулдар 2009-жылдагы ашыруудагы аталган кыйынчылыктарга байланыштуу кайра иштелип чыккан.

Ал төмөнкү артыкчылыктарга ээ:

1) Усулдар бааланып жаткан аткаруу бийлигинин мамлекеттик органдарынын жана жергиликтүү өз алдынча башкаруу органдарынын программаларды ишке ашырууда салымын баалоого басым жасайт. Ошону менен мурдагы усулдарга караганда баалоонун милдети жергиликтүү өз алдынча башкаруу органдарына жайылтылган.

2) Мурдагы усулдарга караганда аз сандагы көрсөткүчтөрдү пайдаланат. Бул топтоо жана баалоо процедураларын жөнөкөйлөтүүгө мүмкүндүк берди.

3) Жалпыланган жана интегралдуу (композиштүү) көрсөткүчтөрдү эсептөөнү болжойт. Бул бир көрсөткүч боюнча бааны чыгарууга мүмкүндүк берди. Мындай индикаторлорду колдонуу башка өлкөлөрдүн практикасында кадимки көрүнүш.

Бирок бул усулдардын да кемчиликтери бар:

1) Анда иш-аракеттердин стратегиялык документтери менен пландары, о.э. башкаруу процесстернин аспектери боюнча башкаруу сапатын баалоо алып салынган. Б.а. баалоонун комплекстүүлүгү камсыз кылынбайт.

2) Өтө чектелүү сандагы баалоо көрсөткүчтөрүн пайдалануу жаңылыш баалоо коопчулугун жаратат. Катанын пай-

да болуш себеби, биринчиден, көрсөткүчтөрүнүн санынын аздыгы деги эле баалоо объектинин абалын толук чагылдырбайт. Экинчиден, индикаторлордун өзүн иш-аракет стратегиясынын же пландын негизги артык көрүүлөрүнө бир жактуу шайкештетүүсүз индикаторлордун жалпы санынан тандап алуу жаңылыштуу болушу мүмкүн. Тандап алуу ыкмасы жок. Анда баалоо бааланып жаткан объект жөнүндө туура эмес түшүнүк бериши мүмкүн.

3) Жалпыланган жана интегралдуу көрсөткүчтүн эсебин чечимдерди чыгаруу тараптардын көп учурда кабыл алуусу өтө кыйын болот. Бул өзүнөн өзү 100% жакындык деңгээлин мүнөздөөчү кыйыр көрсөткүчтөр. Мындай көрсөткүчтөрдү иш жүзүндө пайдалануу кадыресе иш эмес. Алар абстракттуу, анык баалоодон алыс индикаторлор катары кабыл алынат. Практикалык пайдаланууда баалап жаткан мам. органдарда баалоонун натыйжалары боюнча суроолор туулат.

4) Усулдар аларга мүнөздүү болгон маанилүү элементтерди – максатын, милдеттерин ж.б. камтыган эмес.

Ошентип, аталган усулдар мурдагы усулдардын айрым көйгөйлүү жерлерин четтетип, бирок жаңы көйгөйлөрдү жараткан. Бул жагдай учурда колдонулуп жаткан усулдарды жаңылоо зарылчылыгын, мурдагы усулдардын жакшы жактарын жана эл аралык алдыңкы тажрыйбаны пайдалануу зарылчылыгын шарттайт.

Тиркемеде аталган усулдардын ар бир элементи боюнча салыштыруу берилген.

Жаңы усулдарды жакшыртуу боюнча кеңештер:

1. Көз караш-ыкмалардын комплекстүүлүгүн камсыз кылуу, тагыраак айтканда, өнүктүрүү стратегиялары/иш-аракет пландары менен аларды ишке ашыруу чараларын, о.э. башкаруу сапатын баалоодо байланышты камсыз кылуу (Өкмөттүн 20-май, 2009, №312 токтому менен кабыл алынган Баалоо усулдарына мүнөздүү болчу).

2. Иш-аракет стратегиялары менен пландарды ишке ашыруунун экономикалык жана социалдык натыйжалуулугун баалоо, о.э. негизги бааларды баалоонун өзүнчө тармактарына бөлүү (маалымат технологияларын колдонуу ж.б.)
3. Негизги элементтердин: максаттар, милдеттер, критериялар ж.б. болушун камсыз кылуу (Өкмөттүн 20-май, 2009, №312-токтому менен кабыл алынган Баалоо усулдарында бар болчу).
4. Композиттик көрсөткүчтү эсептөө аркылуу жалпыланган жана интеграцияланган көрсөткүчтөрдүн эсебин камсыз кылуу. Мында баалоо индикаторлорунун жалпы топтомун салттык түрдө берүү мүмкүнчүлүгүн камсыз кылуу.
5. Баалоодо колдонулчу индикаторлордун кыскартылышынан ката кетирүү мүмкүнчүлүгүн мүмкүн болушунча азайтуу (баалоо объектинин абалынын толук чагылдырылбай калышы жана индикаторлордун өзүлөрүн адекваттуу тандоодогу ката).

3.4. Кыргыз Республикасында мамлекеттик органдардын иш натыйжалуулугуна мониторинг жана баалоо жүргүзүү системасын киргизүү тажрыйбасын талдоо

Баалоо системасы Кыргыз Республикасынын Өкмөтүнүн «Кыргыз Республикасында аткаруу бийлигинин мамлекеттик органдарынын жана жергиликтүү өз алдынча башкаруу органдарынын иш натыйжалуулугун баалоо» жөнүндө токтому (17-февраль, 2012, №105) менен жана КР Өкмөтүнүн 18-май, 2012, № 201-р буйрутмасы менен берилген. Өткөн эки жылда баалоонун кабыл алынган үлгүсү практикалык сынактан өттү.

2012 жана 2013-жылдардын жыйынтыктары боюнча салыштырмалуу натыйжалар КРнын премьер-министри, биринчи вице-премьер-министри жана вице-премьер-министрлер башкарчу жана жөндөштүрчү мамлекеттик органдарды ж.б. уюмдарды өз ара ажыратуу менен төмөнкү таблицада берилген.

8-таблица. 2012 – 2013-жылдар боюнча жалпыланган, салыштырмалуу баалоо жыйынтыктары

| | БИК 2013 2012 | % | БКБ 2013 2012 | % | КИИ 2013 2012 | % |
|------------------------------|---------------------|------|---------------------|--------|---------------------|-------|
| Премьер-министр | 0,480 0,246 | +95% | 0,942 0,746 | +26% | 0,514 0,472 | +8,0% |
| Биринчи вице-премьер-министр | 0,438 0,288 | +52% | 0,923 0,795 | +16% | 0,450 0,438 | +2,7% |
| Вице-премьер-министр | 0,424 0,238 | +78% | 0,944 0,652 | +44% | 0,490 0,450 | +8,0% |
| Вице-премьер-министр | 0,457 0,320 | +42% | 0,853 0,756 | +12% | 0,506 0,500 | +1,2% |
| Вице-премьер-министр | 0,413 0,325 | +27% | 0,946 0,797 | +18% | 0,524 0,490 | +6,9% |
| Кыргызстан боюнча орточо | 0,442 0,283 | +56% | 0,921 0,750 | +22,8% | 0,496 0,460 | +7,8% |

Таблица көрсөткөндөй, өкмөттө жалпы жакшы жылыш бар. Баалоонун интегралдык көрсөткүчүнүн орточо мааниси 56% өскөн, мында калктын ишеним индекси да өсүп, 7,8% өсүшкө жеткен.

Жалпы Кыргызстан боюнча КИИ өзгөрүү динамикасы: 4 кв., 2012 – «- 5,5»; 1 кв., 2013 – «- 2,1»; 2 кв., 2013 – «- 3,5»; 4 кв., 2013 – «+ 2,9». Ошону менен бирге таблица премьер-министр менен вице-премьер-министрлер башкарган мам. органдардын топторун баалоодогу айырмачылыктарды да көрсөтөт. Ошентип, өкмөттүн жогорку жетекчилерин баалоого карата көз караш-ыкмалар жөнүндө да айтууга болот.

Жакшы жактарына бир катар мам. органдар таасирдүү баалоо системасына өз сунуштарын берген фактты киргизүүгө болот.

Биринчи кезекте, КР Өкмөтүнүн аппараты бюджеттик каражаттарды пайдалануунун натыйжалуулугу боюнча, аткаруучулук тартип, кызмат көрсөтүүнү баалоо жана маалымат технологиялары боюнча өтмө көрсөткүчтөрдү киргизүүнү демилгеледи. Укук министрлиги мыйзам жаратуу ишинин көрсөткүчтөрүн, ал эми Экономика министрлиги лицензиялоо системасы үчүн коррупцияга каршы көрсөткүчтөрдү киргизди.

Ошол эле учурда жалпы өкмөттү баалоо системасын кеңейтүү багыты белгиленди. Мында методологиялык негиз катары Кыргыз Республикасынын Өкмөтүнүн «Кыргыз Республикасында аткаруу бийлигинин мамлекеттик органдарынын жана жергиликтүү өз алдынча башкаруу органдарынын иш натыйжалуулугун баалоо» жөнүндө токтомунун (17-февраль, 2012, №105) жоболору кабыл алынат. Алсак, КР Жогорку Кеңешинин «КР Өкмөтүнүн 2012-жылдагы иши тууралуу премьер-министринин отчету жөнүндө» 23-май, 2013, п 3101-в токтому менен «Кыргыз Республикасынын премьер-министрине КР Өкмөтүнүн иши жөнүндө кийинки отчету тиркемеге ылайык сунушталган формат боюнча түзүүнүн максатка ылайыктуулугун кароо» кеңеш кылынган.

Коррупцияга каршы туруу боюнча КР ЖКнын комитетинин «КРнын Эсеп палатасынын 2012-жылдагы иши жөнүндө отчету» боюнча чечими менен (09-декабрь, 2012) «КР Өкмөтүнүн КР ЖКга берилчү ар жылкы отчетуна КРнын Эсеп палатасынын тапшырмалары мам.органдар тарабынан аткарылышы жөнүндө маселени киргизүү КР Өкмөтүнө» кеңеш кылынган.

Ошол эле учурда мам. органдардын ишин баалоо маселелери мыйзам тараптан бекитилди. Жогорку Кеңеш 2014-жылы 15-январда «Кыргыз Республикасынын айрым мыйзам акттарына өзгөртүүлөрдү киргизүү жөнүндө» мыйзам кабыл алды. Мыйзам КРнын учурдагы ченем-акттык негизинин таасирдүүлүгүн жана натыйжалуулугун мам. органдар жана ЖӨАБО кабыл алган ченем-укуктук акттарды (стратегияларды/программаларды) мониторингдөө жана баалоо жолу менен жогорулатуу максатында кабыл алынган.

Атап айтканда, кошумчалар КРнын төмөнкү мыйзамдарына киргизилген:

- «Кыргыз Республикасынын ченем-укуктук акттары жөнүндө»,
- «Ишкердик аракеттерин жөнгө салуунун ченем-укуктук негизин артыкташтыруу»,
- «Кыргыз Республикасынын мамлекеттик органдары менен өз алдынча башкаруу органдарынын карамагындагы маалыматтарды пайдалануу мүмкүнчүлүгү жөнүндө»,
- «Кыргыз Республикасынын Жогорку Кеңешинин регламенти жөнүндө»,
- «Жергиликтүү өз алдынча башкаруу жөнүндө».

Бул мыйзамдын кабыл алынышы менен, мониторинг жана баалоого байланышкан бардык суроолор мыйзам тараптан бекитилген. Ошол эле учурда бул мыйзам демилгелери жыйынтыктуулукту баалоо менен бирге оң натыйжалуулукту да баалоо тапшырмасы коюлган. Бүгүн КР Өкмөтүнүн №105 токтомуна ылайык иштеп жаткан баалоо системасы жыйынтыктуулук маселелерин гана карайт.

Ошентип, баалоо системасын кеңейтүү күн тартибинде оң натыйжалуулук маселелери коюлат.

2012-2014-жылдардагы баалоо практикасын талдоо бир катар олуттуу көйгөйлөрдү аныктады, аларды чечүү да күн тартибине коюлат.

1. Отчеттуулук системаларынын атаандаштыгы. Баалоо системасынын пайда болушу менен мам. органдардын иши боюнча бардык мурдагы отчеттор эч жакка кеткен жок. Айрыкча социалдык-экономикалык өнүктүрүү (СЭӨ) боюнча атандаштык байкалат.

2. Салыштыруу үчүн база маселеси. Учурдагы баалоо системасы эсептөө негизи катары коюлган тапшырмаларды аткаруу деңгээлин колдонот. Отчеттуулуктун классикалык системасы «өткөн жылдын тийиштүү мезгилин» база\негиз деп алат.

Аталган маселени төмөндө келтирилген эсеп сүрөттөйт.

- План 3 кв. = 100
- Факт 3 кв. = 50

- Факт былтыркы жылдын 3 кв. = 40
- Жыйынтыктуулуктун баасы: = -50 же 50%
- Былтыркыга салыштырмалуу баа: = +10 же өсүш 125%

Көрүнүп тургандай, айырма өтө чоң. Бир эле анык жыйынтыктарда төмөндөө 50%, же өсүш 125%.

Баалоо системасынын маңызын жана мазмунун түшүнбөстүккө байланышкан көйгөйлөр баалоо предмети боюнча керексиз талкуу, талаш-тартыштарды жаратат:

- Процессти баалоо (?)
- Же жыйынтыкты, (?), өлкөнүн ишине салымды (?)
- Же оң натыйжалуулукту (?)
- Комплекстүү баалоо (?)
- Же жарым-жартылай (?)

Бул суроолордун баарына жоопту бекитилген усулдар берет, ошентсе да, бул маселе бар, демек ал чечилиши керек.

3. Баалоонун ченем-укуктук жактан камсыздалышы. Биринчи мыйзам алдындагы акттар пайда болду: Кыргыз Республикасынын Өкмөтүнүн «Кыргыз Республикасында аткаруу бийлигинин мамлекеттик органдарынын жана жергиликтүү өз алдынча башкаруу органдарынын иш натыйжалуулугун баалоо» жөнүндө токтому (17-февраль, 2012, №105) менен КР Өкмөтүнүн 18.05.2012, № 201-р буйрутмасы чыкты, андан кийин гана 2014-жылы 15-январда «Кыргыз Республикасынын айрым мыйзам акттарына өзгөртүүлөрдү киргизүү жөнүндө» мыйзам кабыл алды.

Мыйзам КРнын учурдагы ченем-акттык негизинин таасирдүүлүгүн жана натыйжалуулугун мам. органдар жана ЖӨАБО кабыл алган ченем-укуктук акттарды (стратегияларды/программаларды) мониторингдөө жана баалоо жолу менен жогорулатуу максатында кабыл алынган. Карама-каршылыктар жоюлган, бирок мыйзам өзү баалоо системасынын алдына жаңы тапшырмаларды койду – кеп натыйжалуулукту баалоо тууралуу болуп жатат.

Ошентип, мыйзам алдындагы жаңы акттарды иштеп чыгуу зарыл. Мында мониторинг жана баалоо боюнча ченемдер бир нече мыйзамда «чачыратылып» берилген. Ушуга байланыштуу бирдиктүү мыйзамды иштеп чыгуу милдети айкын турат.

4. Баалоо процедураларына байланышкан көйгөйлөр. Отчеттордун мезгил-мезгили менен кайталаныш тартиби жана форматтары сакталбайт. БК белгилөө создуктурулат. Макулдаштыруу процесстеринде БКнын мазмундук жана сандык маанилери эскирүүсү байкалат.

5. Баалоо институттарынын көйгөйлөрү. Бүгүнкү күндө төмөнкү үч уюм жетишерлик макулдашылган деңгээлде иштеп жатат: КР Өкмөтүнүн аппаратынын мамлекеттик бакшаруу жана кадрлар кызматы бөлүмү, стратегиялык жана усулдук борбор катары; КРнын Экономика министрлиги, аткаруу бийлигинин ишин баалоо боюнча ыйгарымдуу орган катары; КРӨА жетекчисинин буйрутмасы (14.02.2013, №27) менен түзүлгөн, базалык жана варианттык көрсөткүчтөрдү жакшыртуу боюнча кеңешүүчүлүк-эксперттик топ.

Ошол эле учурда мам. органдарда тийиштүү бөлүктөр (иш милдеттери) жок. Баалоого бекитилген кадрлардын алмашуусу жогору бойдон калууда.

6. Төмөнкүлөрдү баалоо системадарынын ылайык келбеши да көйгөйлүү бойдон калууда:

- Мам. органдарды,
- Мам. кызматкерлерди,
- Персоналды, бөлүктөрдү баалоонун түрдүү ички системаларында.

7. Базалык көрсөткүчтөр маселеси. Алар биринчи кезекте сапатсыз стратегиялык документтерге байланышкан. Башка факторлор да бул көрсөткүчтөрдүн сапатына катуу таасир этет, алардын ичинде:

- БК дайындоо процедуралары мазмундук маанисин ишке ашырууга мүмкүндүк бербейт.
- БК учурда бар программалык документтердин (дайыма эле сапаттуу эмес) максаттык жана тапшырмалык багыттарына байланыштырылган.
- Бардык министрликтер менен ведомстволордун өкмөттүн Программасында ж.б. мамлекеттик жана улуттук программаларында түз жана даректүү максаттары менен милдеттери

бар эмес. Мындай ведомстволор үчүн баалоонун сапаттуу базалык көрсөткүчтөрүн дайындоо өтө татаал. Бул айрыкча Инспекцияларга тиешелүү.

8. Варианттык көрсөткүчтөр маселеси. Алар себеби Усулдарга ылайык варианттык көрсөткүчтөр менен иштөө толугу менен мам. органдардын өздөрүнө тапшырылган. Бул аалган көрсөткүчтөр максималдашуусуна жана анын аркасында баалоо көрсөткүчтөрү болбой калышына алып келди. Ошол эле учурда ВК – БК байланышы жок, бул мам. органдын функционалдык толуктугу маселесин көрсөтөт.

9. Эл аралык рейтингдерди эсепке алуу маселеси:

- Эркин дайындоо маселеси.
- Процесстерди администрациялоо.
- Мам. органдардын көзгө илбөөсү.
- Натыйжада ЭР константага айланып, БИКке таасир кылбай калды.

10. Калктын ишеним индекси (КИИ) байланышкан маселелер. Башкы маселе – бул мам. органдардын КИИ жыйынтыктарына ишенбестиги. Мындан ченем жүргүзүү методологиясына жана сапатына көп суроолор пайда болот. Ошол эле учурда, КИ максаттарына каржылар өтө аз бөлүнөт. Ушуну алкагында КИИ өзү бардык мам. органдарын баалоонун интегралдык көрсөткүчүнө максималдуу таасир кылат (салым кошот). Чындыгында КИИ БКны анын «базалык» ордунан жылдырып, баалоонун башкы көрсөткүчүнө айланды.

11. Маалымат булактарына байланышкан маселелер. 2013-жылдын жыйынтыгы боюнча баалоо материалдарын талдоодо баалоо жүргүзүү учурунда маалымат булактарын кеңейтүү зарылчылыгы аныкталган. Бул тиги же бул чөйрөдө баалоонун натыйжалары иштин анык жагдайына каршы келген учурда керек болчу. Мисалы, кайсы бир мам. орган талаш-тартыштар менен жарандардын нааразылыгынын борборунда болсо да, ошол эле учурда баалоодо жогорку упайларды алат.

IV. МАМЛЕКЕТТИК ОРГАНДАРДЫН ИШ НАТЫЙЖАЛУУЛУГУН БААЛООНУ ӨНУКТУРУУНУН КЕЛЕЧЕГИ

Баалоо, баарынын башкаруучулук курал катары эле, үзгүлтүксүз жакшыртылып, кучагына алган жана таасир кылуу чөйрөсүн кеңейтип, өзүнүн жабдылышын жогорулатып турса гана жемиштүү иштейт. Ошол эле учурда баалоонун өтмө мүнөздө болушу чоң мааниге ээ. Демократиялык коомдо отчет алдында турбаган жана бааланбаган мамлекеттик түзүм болбошу керек. Бул бөлүмдө мурдатан иштелип чыгып киргизилген мамлекеттик жана муниципалдык башкаруу органдарын баалоо системасы да, бул баалоого мүмкүн болчу көз караш-ыкмалар боюнча автордук сунуштар да келтирилди.

4.1. Кыргыз Республикасынын Өкмөттүк аппаратынын мамлекеттик кызматкерлеринин иш-аракеттерин баалоо усулдары

Кыргыз Республикасынын Өкмөттүк аппаратынын мамлекеттик кызматкерлеринин иш-аракеттерин баалоону жүргүзүү тартиби жөнүндө жобо КР Өкмөтүнүн аппаратынын жетекчиси – Кыргыз Республикасынын министринин № 192 буйрутмасы, 17.09.2014, менен бекитилген. Ал Кыргыз Республикасынын өкмөттүк Аппаратынын мамлекеттик кызматкерлеринин (мындан ары мам. кызматкерлер) иш-аракеттерин баалоо тартибин аныктайт.

Жобого ылайык төмөнкүлөрдүн ишаракеттери бааланат:

- Кыргыз Республикасынын өкмөттүк аппаратынын (мындан ары - өкмөттүк аппарат) жетекчисинин биринчи орун басары;
- өкмөттүк аппараттын жетекчисинин орун басарлары;
- өкмөттүк аппараттын түзүмдүк бөлүктөрүнүн жетекчилери, алардын орун басарлары, сектор башчылары;
- өкмөттүк аппараттын инспекторлору, эксперттери жана референттери.

Мам. кызматкерлердин ишин баалоо үчүн маалымат булактары:

- өкмөттүк аппараттын түзүмдүк бөлүктөрүнүн отчеттук квар-

- талдагы өз иш пландарын аткаруусу жөнүндө маалыматтар;
- Кыргыз Республикасынын ченем-укуктук акттарын аткаргандык тууралуу маалыматтар;
- КР президентинин, КР Жогорку Кеңешинин, КР Өкмөтүнүн жетекчилигинин, Өкмөттүк аппараттын жетекчисинин, Өкмөттүк аппараттын жетекчисинин орун басарларынын чечимдери менен тапшырмаларын аткаргандыгы тууралуу маалымат;
- отчеттук мезгилде мам. кызматкерлерди дисциплинардык жоопко тарткандык тууралуу маалымат;
- мам. кызматкерлер ички эмгек тартибин сактагандыгы тууралуу маалымат.

Баалоо принциптери:

- тыянактуулук – баалоо объекти болуп мам. кызматкердин ишинин тыянактуулугу эсептелет;
- демилгелүүлүк – баалоо мам. кызматкерлердин демилгелүүлүгүн колдойт;
- тартиптүүлүк – баалоо мам. кызматкерлердин тартиптүүлүгүн колдойт;
- атаандаштык жана түрткү болчу негиздер – баалоонун жыйынтыгы боюнча мам. кызматкерлеринин тыянактуулугунун рейтингти түзүлөт, баалоонун тыянактары мам. кызматкерге сыйлык берүүгө же дисциплинардык жоопкерчиликке тартууга таасир кылат.

Иш-аракетти баалоого төмөнкү көз караш-түшүнүктөр кабыл алынган:

- Өкмөттүк аппараттын жетекчисинин орун басарлары – мам. органдардын алар башкарган түзүмдүк бөлүктөрдүн орточо маанилеринин кошундусу;
- Өкмөттүк аппараттын түзүмдүк бөлүктөрүнүн жетекчилери, алардын орун басарлары, сектор башчылары, инспекторлору, эксперттери жана референттери – баалоонун жалпы жана кошумча критерийлери;

- критерийге жетишүү деңгээлин аныктай турган белгиленген индикаторлор;
- индикаторлор менен критерийге жетишкендик тууралуу маалымат булагы;
- критерийге жетишүүнүн упай менен аныкталчу деңгээли.

Баалоо критерийлери. Мам. кызматкерлердин иш-аракеттери жалпы жана кошумча критерийлер боюнча бааланат. Жалпы критерийлер – мам. кызматкердин иш милдеттерин аткаруу натыйжасынын көрсөткүчтөрү. Кошумча критерийлер – мам. кызматкердин чыгармачыл жөндөмүн жана демилгелүүлүгүн баалоо көрсөткүчтөрү.

Баалоо критерийлери кызмат адамынын статусун жана иш өзгөчөлүгүн эске алуу менен белгиленет:

- 1) Өкмөттүк аппараттын сектор башчыларынын, инспекторлорунун, эксперттеринин жана референттеринин иш-аракеттери 1-тиркемеге ылайык критерийлер боюнча бааланат;
- 2) Түзүмдүк бөлүктөрүнүн жетекчилеринин, алардын орун басарларынын иш-аракеттери 2-тиркемеге ылайык критерийлер боюнча бааланат;
- 3) Өкмөттүк аппараттын жетекчисинин орун басарларынын иш-аракеттери КР Өкмөттүк аппараты башкарчу түзүмдүк бөлүктөрдүн жана мам. органдардын жалпы орточо баалары боюнча 3-тиркемеге ылайык бааланат.

Баалоо критерийлеринин сандык жана салмактык мааниси (критерийдин маанилүүлүк деңгээли) бар, алар упайлар менен аныкталат:

- 1) Критерийлердин эң көп жалпы упай 100, анын ичинде:
 - жалпы критерийлерге - 70 упайга чейин;
 - кошумча критерийлерге - 30 упайга чейин;
- 2) Мам. кызматкерлердин иш натыйжалуулугунун критерийлери боюнча баалоо үчүн баалоонун төрт бурчтуу мамычасы колдонулат, ал упайлардын тийиштүү суммасына барабар:
 - «Канааттандырарлык эмес натыйжа» - 50 упайга чейин;

- «Канааттандырарлык натыйжа» - 50 - 70 упай;
- «Жакшы натыйжа» - 70 - 85 упай;
- «Мыкты натыйжа» - 85 - 100 упай.

3) Жыйынтыктоочу жалпыланган көрсөткүч бардык критерийлер боюнча аныкталган бардык суммаларды кошуп баалоо мамычасына шайкештетүү жолу менен аныкталат.

Баалоо субъекти. Түзүмдүк бөлүктөрүнүн жетекчилеринин, алардын орун басарларынын, Өкмөттүк аппараттын жетекчисинин орун басарынын иш натыйжалуулугун Баалоо комиссиясы (мындан ары - Комиссия) баалайт. Анын курамы:

- Өкмөттүк аппараттын жетекчиси - Кыргыз Республикасынын министри – Комиссиянын төрагасы;
- Өкмөттүк аппараттын жетекчисинин орун басары, Комиссиянын төрагасынын орун басары;
- Кадрлык иш, укуктук камсыздоо, чечимдердин, регламентин жана иш кагаздарын жүргүзүү маселелерин жөндөштүрчү түзүмдүк бөлүктөрдүн жетекчилери;
- Профсоюздук комитеттин 3 мүчөсү – Комиссия мүчөлөрү.

Чечимдерди кабыл алуу. Бул Комиссиянын отурумдары тийиштүү материалдар киргизилгенден кийин бир ай ичинде, о.э. зарыл болгон учурларда өткөрүлөт. Баанын объективдүүлүгүн аныктоо үчүн Комиссия мам. кызматкерлерин баалоо боюнча толтурулган формаларды тандап текшерүүгө укуктуу.

Комиссиянын чечими анын мүчөлөрүнүн көпчүлүк добушу менен кабыл алынат. Добуштар тең болсо, Комиссиянын төрагасы добуш берген чечим кабыл алынат. Комиссияга мүчө мам. кызматкерлер өз ишин баалоо формаларын кароого жана алар боюнча чечим чыгарууга катышпайт.

Баалоо материалдарын кароонун жыйынтыгы боюнча Комиссия Өкмөттүк аппараттын жетекчисинин орун басарларынын, түзүмдүк бөлүктөрүнүн жетекчилеринин, алардын орун басарларынын иш-аракеттерин баалоонун жыйынтыгын чыгарат жана:

- мам. кызматкерлерге сыйлык берүүнү (сый акча берүү, ыраазычылык жарыялоо ж.б.) же жазалоону сунуштайт;

- кварталдык сый акчалардын көлөмүн алынган натыйжаларга жараша аныктайт;
- квартал сайын Өкмөттүк аппараттын эң натыйжалуу жана эң натыйжасыз мам. кызматкерлеринин рейтингин түзөт;
- рейтингдин натыйжалары боюнча КРнын премьер-министринин, КР Өкмөтүнүн атынан сыйлоо жана ведомстволук жана мамлекеттик сыйлыктарга көрсөтүү жөнүндө сунушун КР премьер-министрине киргизет.

Мам. кызматкерлердин ишин баалоо ар бир кварталдын жыйынтыктары боюнча, тиркелген формаларга жана белгиленген критерийлерге ылайык жүргүзүлөт. Өкмөттүк аппараттын квартал сайын мамлекеттик кызматтан жана аткарылыш көзөмөлүнөн өтүү маселелерин жөнгө салуучу түзүмдүк бөлүктөрү отчеттук кварталдан кийинки айдын 5ине чейин Өкмөттүк аппараттын түзүмдүк бөлүктөрүнө төмөнкү маалыматтарды берет:

- Өкмөттүк аппараттын мам. кызматкерлери эмгек тартибин сактоосу тууралуу;
- Өкмөттүк аппараттын мам. кызматкерлерин дисциплинардык жоопко тартуу тууралуу;
- Өкмөттүк аппараттын мам. кызматкерлери тартипти сактоосу тууралуу.

Баалоону уюштуруу. Сектор башчысынын, Өкмөттүк аппараттын түзүмдүк бөлүгүнүн башчысынын, инспекторунун, эксперттин, референтинин жеке иш планы (түзүмдүк бөлүктүн кварталдык планынан алына турган же эркин формада) түзүмдүк бөлүктүн жетекчиси тарабынан бекитилиши мүмкүн.

Отчеттук кварталдан кийинки айдын 5ине чейин Өкмөттүк Аппараттын түзүмдүк бөлүгүнүн башчысы, инспектору, эксперти, референти аталган топтогу кызматтар үчүн белгиленген баалоо критерийлерине ылайык баалоо формасын толтурушат (4-тиркеме).

1) Жалпы критерийлерди ар бир мам. кызматкер милдеттүү түрдө толтурат. Кошумча критерийлер боюнча мам. кызматкер алардын жалпы санынан экиден кем эмес критерийди өз ишинин өзгөчөлүгүн жана чыгармачыл натыйжаларын эсепке алуу менен тандайт.

Мам. кызматкер экиден көп кошумча критерий тандаса, үчүнчүсү үчүн алган упайы жана андан кийинки ага жараша көрсөткүчтөр анын ишин келерки кварталда баалоодо эсептелет.

2) Баалоонун толтурулган формалары Өкмөттүк аппараттын түзүмдүк бөлүгүнүн жетекчисинин (анын орун басарынын) кароосуна жиберилет. Ал бөлүктүн мам. кызматкерлерин баалоонун бардык формалары келгенден кийин 2 күндүк мөөнөттө, бирок отчеттук мезгилден кийинки айынын 10унан кеч эмес убакытта баалоо формасын карап чыгып бекитет, же макул эмес болсо, баалоо формасын мам. кызматкерге толуктап иштеп чыгуу үчүн кайра берет.

Отчеттук мезгилден кийинки айынын 15инен кеч эмес убакытта Өкмөттүк аппараттын түзүмдүк бөлүгүнүн жетекчиси (анын орун басары) баалоо формасын толтуруп (5-тиркеме) Комиссиянын кароосуна берет.

Комиссия макул болсо, баалоо формасын бекитет же өкмөттүк аппараттын түзүмдүк бөлүгүнүн жетекчисине (анын орун басарына) толуктап иштеп чыгууга кайтарат.

Отчеттук мезгилден кийинки айынын 20сынан кеч эмес убакытта Комиссия Өкмөттүк аппараттын жетекчисинин биринчи орун басарынын, Өкмөттүк аппараттын жетекчисинин орун басарынын ишин баалоо формасына ылайык баалайт (6-тиркеме).

Бул пунктта аталган мам. кызматтарды баалоо формалары кадрлык иштерди жетектеген түзүмдүк бөлүмдө сакталат.

Бекитилген баалоо формаларынын түп нускалары түзүмдүк бөлүктө сакталат, ал эми көчүрмөлөрү төмөнкүлөргө жиберилет:

– бир көчүрмөсү – мам. кызматкерлерге сыйлык берүү маселелери боюнча чечим долбоорлорун даярдоону жетектеген түзүмдүк бөлүккө;

– экинчи көчүрмөсү - кадрлык иштерди жетектеген түзүмдүк бөлүккө (жетекчиликтин сурамы менен аларды берүү жана/же аларды класстык чин ыйгалуу, этика, о.э. мам. кызматкерлеринин апелляциялары ж.б. боюнча комиссиянын отурумдарында пайдалануу мүмкүнчүлүгүн камсыз кылуу үчүн).

Өкмөттүн аппаратынын жетекчиси – КР министринин тапшырмасынын негизинде, Комиссиянын чечимин эске алуу менен баалоонун жыйынтыктарын, сыйлоо (жазалоо) чараларын жана Өкмөттүк аппараттын түзүмдүк бөлүктөрүнүн мам. кызматкерлерине кварталдык байгелерди төлөп берүү жөнүндө чечимдин долбоору даярдалат.

Баалоонун натыйжалары. Мам. кызматкерлердин ишин баалоонун оң натыйжаларынын негизинде Өкмөттүк аппараттын түзүмдүк бөлүктөрүнүн мам. кызматкерлерине төмөнкү көлөмдөгү кварталдык байгелер төлөнөт:

- жалпы суммадан 50 % – канааттандырарлык жыйынтык үчүн;
- жалпы суммадан 100 % – жакшы жана мыкты жыйынтык үчүн.

Өкмөттүн аппаратынын жетекчиси – КР министри мам. кызматкерлердин рейтингине жараша жана Комиссиянын кеңешин эске алуу менен, төмөнкү чечимдерди кабыл алууга укуктуу:

1) канааттандырарлык эмес жыйынтык чыкканда:

- мам. кызматкерди квалификациясын жогорулатуу курсуна жиберүү;
- мам. кызматкерди дисциплинардык жоопко тартуу, анын ичинде кызматынан бошотуу;
- кызматынан төмөндөтүү же класстык чинди алып салуу;
- ченемделбеген иш күнү үчүн кошумча акыны алып салуу;

2) канааттандырарлык жыйынтык алууда:

- мам. кызматкерди квалификациясын жогорулатуу курсуна жиберүү;

3) жакшы жыйынтык алууда:

– мам. кызматкерге карата сый чараларын көрүү, анын ичинде КР мамлекеттик кызмат Реестрине ылайык кезектеги класстык наам ыйгаруу;

4) мыкты жыйынтык алууда:

– мам. кызматкерге карата сый чараларын көрүү, анын ичинде:

– өкмөттүк жана мамлекеттик сыйлыктарга көрсөтүү;

– баалуу белек менен сыйлоого көрсөтүү;

– турак жай шартын кезексиз жакшыртууга же материалдык ссуда алууга акылуу адамдардын тизмесине киргизүү жөнүндө профсоюздук комитетке сунуш берүү.

Өкмөттүк аппараттын жетекчисинин – КРнын министринин номенклатурасына кирчү, өз ишин баалоо жыйынтыктарына макул эмес Өкмөттүн аппаратынын мамлекеттик кызматкерлери акыркы чечимди кабыл алуу үчүн Комиссияга кайрылууга укуктуу. КРнын номенклатурасына кирбеген мам. кызматкерлер, баага жана Комиссиянын чечимине макул болбогон учурда акыркы чечимди кабыл алуу үчүн КРнын премьер-министрине кайрылууга укуктуу.

Комиссия өз ишин баалоо жыйынтыктарына макул эмес мамлекеттик кызматкерлердин кайрылууларын эки күн ичинде кароого милдеттүү.

4.2. Министрликтердин, административдик ведомстволордун жетекчилерин, КРӨнүн областтагы ыйгарым өкүлдөрүн, акимдерди, ЖӨАБО (мэрияны, айыл өкмөттөрүн) иш натыйжалуулугу жагынан баалоо критерийлери жана системасы боюнча долбоордук сунуш

Сунушталып жаткан баалоо системасынын негизинде төмөнкү көз караштар жатат:

1) Башкарууну бүтүндөй тигинен баалоонун бирдиктүү системасы (ПМ – министр - губернатор (аким) - айыл өкмөтү).

2) Бардык деңгээлдеги жетекчилер (акимдерден министрлерге чейин) үчүн бирдиктүү өтмө көрсөткүчтөрдү жана индикаторлорду пайдалануу.

3) Аймактык башкаруу деңгээлинин өзгөчөлүгү боюнча кошумча критерийлерди колдонуу.

Бардык деңгээлдеги аткаруу бийлик органдарынын жетекчилеринин иш натыйжалуулугун баалоо боюнча сунушталып жаткан критерийлер төмөндө таблицада сүрөттөлөт.

9-таблица. Жалпы критерийлер

| Көрсөткүч | Индикатор | Булагы | Упай |
|--|---|----------------|------------|
| Жетекчинин жеке натыйжалуулугу | Жетекчинин «жеке» планынын аткарылыш % | КРӨА | 30 |
| КР Өкмөтүнүн программасын ишке ашырууга мам. органдын салымы | Баанын интегралдуу көрсөткүчү (Өкмөттүн токтомуна ылайык, 17-февраль, 2012, № 105) | КРЭМ | 20 |
| Бюджеттик жана бюджеттен сырткары каражаттарды пайдалануу | Максатсыз чыгымдарга жол бербөө Чыгымдарды бекитилгенден ашырууга жол бербөө Өнүктүрүүгө тартылган каражаттардын көлөмү | КР КМ, КРӨА | 20 |
| Ачыктык (коом менен байланыш) | ЖМКда басылмалардын саны | КРӨА | 20 |
| Аткаруучулук тартип | Өз убагында жана сапаттуу аткарылган документтердин иштеги жалпы документтердин санына карата катнашы, % | КРӨА | 10 |
| Максималдуу мүмкүн болчу баа: | | | 100 |

10-таблица. КР Өкмөтүнүн областтардагы ыйгарымдуу өкүлдөрүн баалоо критерийлери

| Көрсөткүч | Индикатор | Булагы | Упайы |
|--|---|--------------------------|-------|
| 1. Жетекчинин жеке натыйжалуулугу | Жетекчинин «жеке» планынын аткарылыш % | КРӨА | 15 |
| 2. Республиканын өнүгүүсүнө аймактын салымы | 1. Республиканын Ички дүң өндүрүмүндө Аймактык дүң өндүрүмдүн үлүшү 2. Калктын ар бир санына АДӨ | КСК КР | 15 |
| 3. Аймактык өнүгүүнү башкаруу | 1. Областын райондорун социалдык-экономикалык өнүктүрүү программаларынын болушу жана аны аткаруу % 2. Областы өнүктүрүүгө тартылган каражаттардын көлөмү | КРӨА, КР ЭМ | 15 |
| 4. Бюджеттик жана бюджеттен сырткары каражаттарды пайдалануу | 1. Максатсыз чыгымдарга жол бербөө 2. Чыгымдарды бекирилгенден ашырууга жол бербөө | КР КМ, КР ЭМ, КРӨА | 15 |
| 5. Калктын өздүк сезими. | 1. КРӨЫӨгө аймактын жарандарынан КРӨ дарегине даттануулардын санынын азайышы. 2. Аймакта: жергиликтүү калк менен инвесторлордун ортосунда; аймактык же улуттук негизде чыр-чатактардын санын азайтуу. | КРӨА | 10 |

| | | | |
|---|---|------|------------|
| 6. Кадрлык иштин абалы Кадрлардын кетиши, %; Кадрлардын иштиктүү резервинин болушу. КР МКК | | | 10 |
| 7. Ачыктык (коом менен байланыш) | ЖМКда басылмалардын саны | КРӨА | 10 |
| 8. Аткаруучулук тартип | Өз убагында жана сапаттуу аткарылган документтердин иштеги жалпы документтердин санына карата катнашы, %. | КРӨА | 10 |
| Максималдуу мүмкүн болчу баа: | | | 100 |

11-таблица. Райондордун жергиликтүү мамлекеттик администрация башчылары (акимдерди) баалоо критерийлери

| Көрсөткүч | Индикатор | Булагы | Упайы |
|--|--|--------------|-------|
| 1. Райондун ЖМА жетекчисинин жеке натыйжалуулугу | Райондун ЖМА жетекчисинин «жеке» планынын аткарылыш % | КРӨА | 15 |
| 2. Аймактык (экономикалык) өнүгүү | 1. Салык салынуучу базанын өсүшү 2. Районго тартылган инвестициялардын көлөмү 3. Жаңы түзүлгөн иш орундарынын саны 4. Райондо жаңы ишке киргизилген ишканалардын саны 5. Райондо токтоп турган ишканалардын санынын азайышы. | КРЭМ, МСН | 15 |

| | | | |
|---|--|--|----|
| 3. Аймактык (социалдык) өнүгүү | <p>1. Жарандардын киреше деңгээлинин орточо статистикалык киреше деңгээлине катнашы</p> <p>2. Калктын миграция санынын азайышы</p> <p>3. Жумушсуздуктун азайышы</p> <p>4. Жакырчылык деңгээлинин төмөндөшү: Калктын ар бир санына анык керектөөнүн өлкө боюнча орточо статистикалык деңгээлге катнашы, %;</p> <p>Колдоо программалары эң жакыр үй-бүлөлөрдү кучагына алуусу (ЖӨББП), %.</p> <p>5. Жалпы республикалык тестирлөөнүн (ЖРТ) район боюнча орточо көрсөткүчүнүн республика боюнча орточо көрсөткүчтөрүнө катнашы, %.</p> <p>6. Социалдык ооруларга чалдыккан калктын санынын азайышы.</p> | КСК Эмгек мин. БИМ ССМ МК | 15 |
| 4. Бюджеттик жана бюджеттен сырткаркы каражаттарды пайдалануу | <p>1. Максатсыз чыгымдарга жол бербөө</p> <p>2. Чыгымдарды бекитилгенден ашырууга жол бербөө</p> <p>3. ЖМАны өнүктүрүүгө тартылган каражаттын көлөмү</p> | КРКМ, КРЭМ КРӨА | 5 |

| | | | |
|---|--|-----------------|------------|
| 5. Аткаруучулук тартип | Өз убагында жана сапаттуу аткарылган документтердин жалпы иштеги документтердин санына катнашы, %. | КРӨА | 10 |
| 6. Кадрлык иштин абалы | 1. Кадрлардын кетиши, %; <p>2. Кадрлардын иштиктүү резервинин болушу.</p> | КР МКК | 5 |
| 7. Калктын өздүк сезими. | 1. КРӨЫӨгө райондун жарандарынан ЖРА дарегине даттануулардын санын азайышы. | КРӨА | 10 |
| 8. Ачыктык (коом менен байланыш) | ЖМКда басылмалардын саны | КРӨА | 10 |
| Координация жана ЖӨАБО менен өз ара аракеттешүү | <p>1. Райондун ЖӨАБО социалдык-экономикалык өнүгүү программасын аткаруусу жана %</p> <p>2. Айыл аймактары менен райондук маанидеги шаарлардын жергиликтүү бюджет кирешесинин өсүшү</p> <p>3. Дотациялык айыл аймактары менен райондук маанидеги шаарлардын санынын райондогу жалпы санга катнашы</p> | ЖӨАБМА КР КМ | 15 |
| Максималдуу мүмкүн болчу баа: | | | 100 |

12-таблица. Жергиликтүү өз алдынча башкаруу органдарынын (ЖӨАБО) жетекчилерин баалоо көрсөткүчтөрү жана индикаторлору

| Көрсөткүч | Индикатор | Булагы | Упайы |
|-------------------------------------|---|---|-------|
| 1. Экономикалык бөлүгү | 1. Тартылган инвестициялардын көлөмүнүн (ресурстардын тышкы булактарынын %) аймактарды өнүктүрүү боюнча кабыл алынган программалардын алкагында жергиликтүү бюджетке карата катнашы. | ЭМ | 25 |
| | 2. Социалдык-экономикалык инфраструктураны жергиликтүү бюджеттер (трансфертсиз) каржылоо көлөмүнүн өсүшү/төмөндөшү. | КМ, ЭМц ЭМ, Соцфонд | |
| | 3. Жергиликтүү салык жана төлөөлөр боюнча карызы бар ишкерлик субъекттеринин санынын азайышы. | | |
| | 4. Соцфонддо катталган жана камсыздандыруу төлөмдөрүн өз убагында жүргүзүүчү салык төлөөчүлөрдүн санынын өсүшү. | | |
| | 5. Республикалык бюджеттер берилчү дотациялардын азайышы. | КМ | |
| | 6. Аймакты социалдык-экономикалык өнүктүрүү программаларынын аткарылышы | ЖМА | |
| 2. Калктын турмуш деңгээлинин өсүшү | 1. Жарандардын кирешелеринин орточо статистикалык кирешеге карата катнашы. 2. Чакан жана орто ишкердик ишканалары тарабынан иш орундары түзүлдү. 3. Патенттин негизинде иштөөчү калктын санынын өсүшү. 4. Жакыр катары мамлекеттен колдоо каражатын алчу үй-бүлөлөрдүн санынын азайышы. 5. Өтө жакыр үй-бүлөлөрдү жергиликтүү бюджеттен каржыланчу өз программаларынын кучагына алуу. | ЭМ ЭЖММ, КСК ЭМ, Соцфонд, МСК, Соцфонд СӨМ а/о, а/к | 25 |

| | | | |
|--|--|---|------------|
| | 6. Аймактарды жашоо менен камсыз кылуу кызматтарынын көрүлүшүнө калктын канааттандыгы (суу, жарык, жолдор, жарыктандыруу, тазалык, таштандыларды чыгаруу) (%). | | |
| 3. Муниципалдык менчикти жана аймакты өнүктүрүү ресурстарын башкаруу | 1. Ар жылкы жүгүртүүдөгү ААКБМФ жер аянттарынын (га) өсүшү (%). 2. Кайра калыбына келтирилген жер аянттары жана аны жакшыртуу боюнча жүргүзүлгөн трансформация. 3. Жергиликтүү бюджеттен (жайыт комиттеринен) жайыттарды калыбына келтирүү боюнча каржылоонун өсүшү. 4. Муниципалдык менчик мүлккө ээлик укугун тастыктоочу документтерди системалуу түрдө каттоо жана ал документтердин болушу (объекттердин санынын %) 5. Муниципалитеттин башкаруусундагы жана анын балансына коюлган социалдык багыттагы объекттердин санынын өсүшү (түзүлгөн, сатып алынган, кайра калыбына келтирилген). | ЖМА, АЧММ район. бөлүктөрү, МКК Жайыт комитеттери, жергиликтүү бюджет Изилдөөлөр МКК ГАРРЖК, МКК | 10 |
| 4. Аткаруучулук тартип | Тапшырылган мамлекеттик ыйгарымдардын аткарылышы боюнча аймактык мамлекеттик органдар тараптан жаза-лоолордун саны. | ЖМА | 10 |
| 5. Кадрлык иштин абалы | 1. Кадрлар менен камсыз болушу, % 2. ЖӨАБOnун окуудан, квалификациясын жогорулатуудан жана кайра даярдоодон өткөн кызматкерлеринин анын жалпы санына катнашы, % | МКК, ЖӨАУММА | 10 |
| 6. ЖӨАБ аймагындагы калкты социалдык мобилизациялоо | Аткарылган иштердин натуралдык жана акчалай түрдө көлөмү | ЖМА | 10 |
| 7. Калктын өзүн сезүүсү | ЖМAnын, мам. органдардын аймактык бөлүктөрүнүн үстүнөн ЖӨАБOnо жарандардын даттанууларынын саны | ЖМА | 10 |
| Максималдуу мүмкүн болчу баа: | | | 100 |

4.3. Кыргыз Республикасынын Өкмөт жетекчилигин баалоо критерийлери боюнча долбоорлук сунуш

13-таблица. Кыргыз Республикасынын премьер-министрин баалоо критерийлери

| Көрсөткүч | Индикатор | Булагы | Упайы |
|---|---|--------|------------|
| 1. КР Өкмөтүнүн иш тыянактуулугу | Өлкө боюнча интегралдуу баанын орточо мааниси (өкмөттүн 17.02.2012, №105 токтомуна ылайык). | КРЭМ | 50 |
| 2. Вице премьер-министрлердин, КРӨА жетекчисинин иш тыянактуулугу | Баанын орточо мааниси: – Вице премьер-министрлердин; – КРӨА жетекчисинин. | КРӨА | 30 |
| 3. КР Өкмөтүнүн иши тууралуу коомдук пикир | Өлкө боюнча калктын ишеним индексинин орточо мааниси | КРБК | 20 |
| Максималдуу мүмкүн болчу баа: | | | 100 |

14-таблица. Вице-премьер-министрлерди баалоо критерийлери

| Көрсөткүч | Индикатор | Булагы | Упайы |
|---|--|--------|---------------|
| 1. Мам. органдарга бекитилип берилген иштин тыянактуулугу | 1. ВПМге бекитилип берилген мам.орган жетекчилерин баалоонун орточо мааниси 2. Мам. органдарга бекитилген баанын интегралдуу көрсөткүчүнүн орточо мааниси (Өкмөттүн 17.02. 2012, № 105 токтомуна ылайык). | КРӨА | 40 (20+20) |
| 2. КРБПМ (аймактардын) иш тыянактуулугу | КРБПМны баалоонун орточо мааниси (башкарылчу багыттар боюнча) | КРӨА | 20 |

| | | | |
|---------------------------------------|---|------|------------|
| 3. КРнын ЖМАнын иш натыйжалуулугу | КРнын МААны баалоонун орточо мааниси (башкарылчу багыттар боюнча) | КРӨА | 20 |
| 4. Ачыктык (коомчулук менен байланыш) | ЖМКда басылмалардын саны | КРӨА | 20 |
| Максималдуу мүмкүн болчу баа: | | | 100 |

15-таблица. КРӨА жетекчисин баалоо критерийлери

| Көрсөткүч | Индикатор | Булагы | Упайы |
|---------------------------------------|--|--------|---------------|
| 1. Жетекчинин жеке иш тыянактуулугу | 1. КРӨАнын иш планынын аткарылышы, %. 2. КРӨА пландан сырткаркы иштерди аткаруусу, %. | КРӨА | 40 (25+15) |
| 2. КРӨАнын ишинин тыянактуулугу | Иш-аракетти баалоонун орточо мааниси: 1) КРӨА жетекчисинин орун басарлары; 2) КРӨА түзүмдүк бөлүм башчылары. | КРӨА | 30 (15+15) |
| 3. КРӨАнын аткаруучулук тартиби | Убагында жана сапаттуу аткарылган документтердин санынын КРӨАда жок-жинжалпы санына катнашы. | КРӨА | 20 |
| 4. Ачыктык (коомчулук менен байланыш) | ММКда басылмалардын саны. | КРӨА | 10 |
| Максималдуу мүмкүн болчу баа: | | | 100 |

4.4. Премьер-министрдин «Өкмөттүн иши жөнүндө» ар жылкы отчетунун структурасы боюнча долбоорлук сунуш

Өкмөттүн отчет берип туруу милдети КРнын Конституциясында аныкталган. 85.1.-беренде «Өкмөт Жогорку Кеңешке отчет берет жана бул Конституцияда каралган чекте анын алдында жооптуу» деп жазылган. Өкмөттүн үстүнөн көзөмөлдөө парламенттин эң маанилүү иш милдеттеринин бири болуп эсептелет.

Парламенттик көзөмөлдүн маанилүүлүгү ал өкмөттүн натыйжалуураак иш-аракеттерине, бүтүндөй мамлекеттик механизмдин шайкеш иштешине, укуктар менен эркиндиктерди бузууга жол бербөөгө, күчкө ээ мыйзамдардын аткарылышын талдоого жетишүү максатында жүргүзүлгөндүгүндө.

Премьер-министрдин «Өкмөттүн иши жөнүндө» ар жылкы отчету парламенттик көзөмөлдүн таасирдүү түрлөрүнүн бири. Отчеттун мазмуну КРнын Конституциясына ылайык мазмуну менен параметрлерин КРнын ЖК аныктай турган тапшырмалардын чечилишине тиешелүү болушу да маанилүү.

Ошону менен бирге анын өз бөтөнчөлүктөрү жана башкалардан айырмалыгы бар. Кыргызстанда мындай отчетторду талдоо практикасы көп маселелердин бардыгын, ошол эле учурда мындай отчеттун бекем системасы жана параметрлери жоктугун көрсөттү.

Премьер-министрдин «Өкмөттүн иши жөнүндө» ар жылкы отчетунун төмөнкү структурасы сунушталат. Ал өкмөттүн иш-аракет натыйжалары тууралуу маалыматтардын өз алдынча, бирок бири-бирин толуктоочу 5 блогунан турат.

Биринчи блок.

1. Бөлүнгөн баалоо индикаторлоруна жараша өкмөттүн иш натыйжаларынын интегралдуу көрсөткүчү:

- 1.1. Өкмөттүн иш-аракет программасын аткаруу натыйжалары.
- 1.2. Жалпы мамлекеттик программаларды ишке ашыруу натыйжалары.
- 1.3. Калктын ишениминин индекси.
- 1.4. Эл аралык рейтингдик изилдөөлөрдө Кыргызстандын абалы.

Экинчи блок.

2. Калктын турмушунун деңгээли менен сапатынын агрегацияланган көрсөткүчтөрү.

- 2.1. Жашоо деңгээли.
- 2.2. Жашоо сапаты.

Үчүнчү блок.

3. Бөлүп каралган көрсөткүчтөр боюнча өлкөнүн абалына баяндама.

- 3.1. Социалдык сектор.
- 3.2. Экономикалык көрсөткүчтөр.
- 3.3. Мамлекеттик башкаруу жана мүлк.
- 3.4. Бюджеттин аткарылышы.

Төртүнчү блок.

4. Атайын программалар менен долбоорлордун (эгер болсо) аткарылышына баяндама.

Бешинчи блок.

5. Өкмөттүн иш-аракеттеринин натыйжасын мүнөздөөчү Премьер-министрдин каалоосу боюнча алынган кошумча көрсөткүчтөр (экиден көп эмес).

Бул сунуш институциялык эс системалуу алып жүрө турган отчеттуулук системасын калыптандырууга багытталган. Ошол эле мезгилде ал төмөнкүлөргө да багытталат:

- Бааларды салыштырууга жана тектештирүүгө шарттарды түзүүгө.
- Өкмөттүн иш көрсөткүчтөрүн калк үчүн түшүнүктүү кылууга.
- Баалоонун басымын КР Өкмөтүнүн иш процессинен жетишилген натыйжаларына которууга.
- Жарандык коомду баалоого катыштырууга.
- Баалоо процессин толук ачык кылууга.
- Баалоонун «жазалоо жана сындоо» максаттарын Кыргызстан элинин кызыкчылыгына «өкмөттүн максаттарын оңдоп-түзөөгө».

ТЫЯНАК

Кыргыз Республикасынын Өкмөтү тарабынан баалоо системасынын иштөөсүнө да, аны жакшыртууга да чоң көңүл бурулуп келе жатат:

- көрсөткүчтөрдү талдоо методологиясы иштелип чыгып, үзгүлтүксүз жакшыртылып келе жатат;
- аткаруу бийлигинин мамлекеттик органдарында тийиштүү штаттык бирдиктер бекитилип, анда тийиштүү кызматкерлер баалоо жана мониторинг жүргүзүүлөрү керек;
- баалоо боюнча ыйгарымдуу мамлекеттик органдын – Экономика министрлигинин аянтында Өкмөттүк аппараттын колдосу менен мам. орган кызматкерлерин баалоо боюнча методологиялык жактан окутуу, баалоо системасын практикалык киргизүү процессин жана талкуулар үзгүлтүксүз жүргүзүлөт.

Натыйжасы – малекеттик программаларды бенефициарлардын пикирлерин эске алуу менен тагыраак баалоо жүргүзүү зарылдыгы тууралуу түшүнүк. Мамлекеттик программаларды талдоо калктын ар түрдүү топторунун кызыкчылыгын коргогон жарандык коомдун уюмдары менен өз ара аракеттешүүнүн жол-жоболорун жана эрежелерин түзүү зарылчылыгын көрсөттү.

Ошону менен бирге мам. органдар менен ЖӨАБ органдарынын иш-аракеттеринин натыйжалуулугун баалоо үсүлдары менен куралдарын андан ары жакшыртуу зарылчылыгы мамлекеттик программалардын натыйжалуу ишке ашырылышын баалоону аталган органдардын кызматкерлеринин жоопкерчилигин жеке баалоону киргизүү жол-жоболору менен байланыштыруу зарыл.

Жеке баалоонун базалык критерийлери программада коюлган жарандардын жыргалчылыгын, мамлекеттик жана муниципалдык кызматтардын сапаты менен кол жетерлигин, бюджеттик ресурстарды башкаруунун оң натыйжалуулугун, башкарууда маалыматтык-байланыш технологияларын пайдаланууну жогорулатууну камсыз кылчу максаттары менен милдеттерине жетишүү болушу керек.

Мындан аркы иш төмөнкү негизги блоктор багытында пландалат:

1. Баалоону жана мониторингди мамлекеттик башкаруунун системалык элементи катары ишке ашыруунун институциялык чөйрөсүн, ченемдерин жана эрежелерин калыптандыруу.
2. Баалоо системасын башкаруу системасына туурасынан да, тигинен да жайылтуу (план-картасы 3-тиркемеде келтирилген).
3. Мамлекеттик органдардын мониторинг жана баалоо тармагындагы мүмкүнчүлүгүн жогорулатуу.
4. Калктын тиги же бул тобунун кызыкчылыктарын коргогон жарандык коомдун уюмдары менен өз ара аракеттешүү жол-жоболорун иштеп чыгуу.
5. Мониторинг жана баалоо тармагында кесипкөй жарандык коом уюмдарын менен өз ара аракеттешүү жол-жоболорун иштеп чыгуу. Мында аталган өз ара аракеттешүүнү институтташтыруу милдети турат.

АДАБИЯТТАРДЫН ТИЗМЕСИ

1. Өнүгүү натыйжаларын пландоо, мониторингдөө жана баалоо боюнча Окуу куралы, Бириккен улуттар уюмунун Өнүктүрүү программасы, 2009
2. «Баалоонун суроолорун түзүүгө кызыккан тараптарды тартуу боюнча Окуу куралы». Hallie Preskill, Nathalie Jones, FSG Social Impact Advisors, 2009
3. «Мониторинг жана натыйжалар боюнча баалоо» инструментарийи, экинчи басылышы, 2009, Local Livelihoods. <http://www.locallivelihoods.com/>
4. US Department of Education, Evaluation Primer, <http://www2.ed.gov/offices/OUS/PES.html>
5. University of Wisconsin, Program Development and Evaluation, <http://www.uwex.edu/ces/pdande/>
6. The Ohio State Univeristy, Bulletin, Extension, <http://ohioline.osu.edu>
7. <http://www.etr.org/tabono/images/files/basic%20evaluation%20on%20focus%20groups.pdf>
8. Guijt and Woodhill (2002) and Centre for Development Innovation, Wageningen University & Research centre
9. Stevahn, L., King, J. A., Ghere, G., & Minnema, J. (2005) Establishing Essential Competencies for Program Evaluators, American Journal of Evaluation, 26, 43-59.
10. Patton, M.Q. (2008) Utilization Focused Evaluation, 4th ed., Sage Publications, Inc.
11. Т. Третьякованын ред. астында, түзгөн А. Жолдошбекова Долбоорлорду жана программаларды баалоо боюнча окуу куралы, Бишкек 2011.

1-тиркеме. Долбоордун логикалык матрицасын даярдоо

Логикалык матрица⁷ - бул үч колонкадан жана төрт катардан турган, долбоордун логикасын чагылдырчу матрица. Матрицанын ар бир чарчысында ошол деңгээлдин кыска сүрөттөмөсүн берип, түзүлгөн деңгээлдердин ортосундагы логикалык байланышты тесттен өткөрүүгө болот. Мүмкүн матрицанын чарыларында берилгендердин ортосунда логикалык байланыш пайда болмоюнча, аларды бир нече жолу өзгөртүп, кайра жазууга туура келет. Матрицаны пайдалануунун пайдасы – ал көзгө көрүнөрлүк жана долбоордун бардык идеяларынын алып келчү натыйжаларын топ адамдардын талкуулап, ойлонуштурушуна жардам берет; ал айрыкча кызыккан тараптардын катышуусу менен пландоо жана чечимдерди кабыл алуу көз караш-ыкмаларына ылайык келет.

Төмөндө келтирилген диаграммада матрицаны толтуруу боюнча кадамдардын ирети берилген.

Логикалык матрица

| | Максаттары (objectives) | Индикаторлору (Indicators) | Далилдери | |
|------------------------------|----------------------------|-------------------------------|----------------------------|--------------------------------|
| Таасир (Impact Outcome) | 1 | 7 | 8 | Божомолдоолор (Assumptions) |
| Натыйжа (Project Outcome) | 2 | 9 | 10 | 6 |
| Өндүрүмдөр (Outputs) | 3 | 11 | 12 | 5 |
| Иш-аракеттер (Activities) | 13 | 14 | 15 | 16 |
| | | | Шарттар (Preconditions) | 4 |

⁷ «Мониторинг и оценка по результатам» инструментарийи, экинчи басылышы, 2009, Local Livelihoods.

Логикалык матрицаны толтуруу боюнча кадамдардын ирети

1. Алгач жогорудан төмөн карай Максаттардын колонкасы (1, 2 жана 3-чарчылар) толтурулат. Бул маалыматты көйгөйлөр менен максаттарды же Программанын стратегиясын талдоо натыйжаларынан алууга болот. Иш-аракеттер (13-чарчы) эң акырына чейин толтурулбайт.

Максаттар колонкасынын логикасы Иш-аракеттерди аткаруунун натыйжасында долбоордун өндүрүмү алынарында жатат, бул болсо долбоордун Натыйжасын жана Таасирге салымды камсыз кылат.

Таасир/Натыйжа

Таасир/натыйжа долбоор салым кошкону жаткан өкмөттүн пландарында сүрөттөлгөн жогорку деңгээлдеги саясатка, критерийлер менен жергиликтүү жагдайларга, каржылоочу уюмдардын критерийлерине жана программанын стратегияларына байланышкан. Долбоор таасирге/натыйжага (жогорку деңгээлдеги) салым кошо алат, бирок ага өзүнөн өзү жетише албайт: **башка иш-аракеттер менен демилгелер да акыркы натыйжага (ички деңгээлдеги) жетишүүгө салым кошот.**

Долбоордун акыркы максаты /Натыйжасы

Долбоордун максаты – маселени чечүү мүмкүн болгон жагдайды сүрөттөө. Дал ошол долбоордун максатынын деңгээлинде долбоордун ийгилиги же ишке ашпастыгы өлчөлөт; бенефициарлар сезиши керек болгон пайдалардын туруктуу агымы жагынан башкы максаттар аныкталат. Долбоордун максаты, эгер бенефициарлар долбоор көрсөткөн кызматтар менен берген баалуулуктарды (м., мектеп имараттарын, саламаттык сактоо кызматтарын, көндүмдөрдү ж.б.) пайдаланса гана, жетишилген болот. Долбоордун максаты кызмат көрсөтүүлөрдү сүрөттөбөстөн, кызматты пайдалануунун натыйжасында жүрүм-турумдун өзгөрүүсү тууралуу айтышы керек.

Өндүрүмдөр

Долбоордун өндүрүмдөрүнө долбоор тарабынан көрсөтүлгөн кызматтар жана түзүлгөн системалар же курулган имараттар ки-

рет. Ар бир өндүрүм долбоордун бир катар иш-аракеттеринин, иш-чараларынын натыйжасы болот.

Байланышты текшерүү

Жакшы долбоорлорду иштеп чыгуунун ачкычы – максаттын ар бир баскычынын байланышын камсыздоо болуп эсептелет жана ал кийинки деңгээлдеги максатка милдетке жетишүүнү камсыз кылат. Кээде байланыш жетишерлик күчтүү эмес, жана айрым учурларда бир же бир нече максатты алмаштыруу керек болот. Көп учурда жогорураак деңгээлдеги максаттар өтө эле амбициялуу жана долбоордун өндүрүмдөрү менен максатынын ортосундагы байланышты ишке ашыруу эч мүмкүн эмес. Мындай учурда долбоордун жаңы өндүрүмдөрүн кошуп же максатын жөнөкөйлөтүп берүүгө туура келет. Божомолдоолор колонкасына өтөрдөн мурун өзүңөр буга чейинки жазгандарды логикалык жактан текшергиле, бул ишке ашарлык жана анык болгону маанилүү.

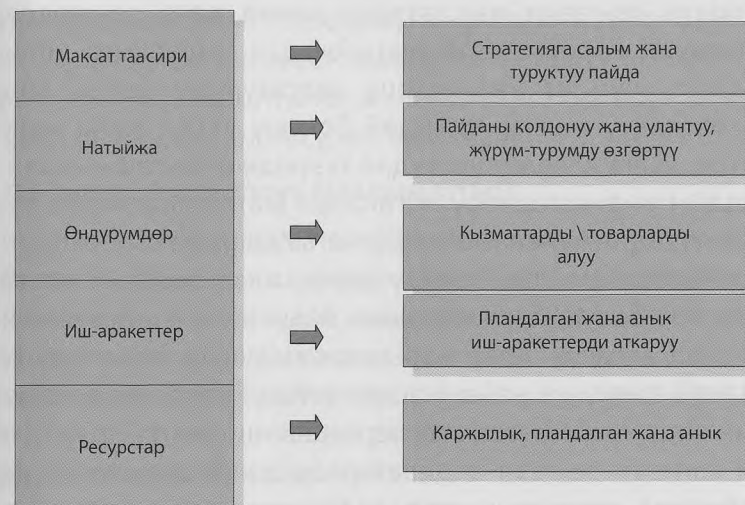
2. Сунуштардын колонкасы экинчи кезекте төмөндөн (шарттар) жогору (долбоордун максаты) карай тигинен толтурулат (4, 5 жана 6-чарчылар). Коопчулуктун деңгээлин баалоо үчүн максаттар менен божомолдоолордун ортосундагы өз ара байланыш тесттен өткөрүлөт. Божомолдоолордун колонкасы долбоордун ийгилигине таасир кылчу, бирок долбоордун көзөмөлүнөн сырткары турган тышкы факторлорду камтыйт жана аларды максаттардын логикасына карата тесттен өткөрөт.

3. Андан соң туурасынан экинчи жана үчүнчү колонкаларды (Индикаторлор менен Далилдерди) максаттардын натыйжалуулугун жана ачык-айкындыгын ченөө базасын түзүү үчүн толтуруу керек. 7 жана 8, 9 жана 10, о.э. 11 жана 12-чарчылар толтурулат.

Айкын гана өлчөнүүчү индикаторлорду даярдоо мониторинг системасын түзүүнүн эң маанилүү бөлүгү болуп эсептелет. Логикалык матрицанын логикасы өйдөрөөк турган максатка алып бара турган максаттын бир деңгээлине жетишүүгө негизделет; индикатор деңгээлдердин ортосундагы байланышты башкарууга колдонулчу жол көрсөткүчтөрдүн бири болуп эсептелет. Индикатор топтолгон далилдер менен объективдүү текшергендей жана Максатты конкреттүү, өлчөнчү түшүнүктөрдө аныктагыдай болу-

шу керек. Бул долбоорго мониторинг жүргүзүүгө жана баалоого негиз түзүп жана аны долбоорду башкаруучулар долбоордун аткарылышын ченөөгө, о.э. каржылоочу уюмдарга, башка кызыккан тараптарга отчет берүү үчүн колдонулат.

Индикаторлордун мүнөздөмөсү



4. Иш-чаралар катары башка компоненттердин баары (13, 14, 15 жана 16-чарчылар) толтурулуп макулдашылгандан кийин толтурулат. Бул иш-аракеттер эмес максаттар долбоорду багыттап турушу үчүн керек. Иш-аракеттер (иш-чаралар) максаттарга баш ийдирилип жана ага карата ийкемдүү болушу керек жана дайыма максатка жетишүүнүн жолу түрүндө сүрөттөлөт.

Иш-чаралар долбоор көрсөткөн кызматтарды жараткан өндүрүмдөрдү сүрөттөйт. Алар «даярдоо, куруу, иштеп чыгуу» ж.б. сыяктуу активдүү аракеттерди атоочу этиштерди колдонуу менен сүрөттөлөт. Иш-чаралар максаттарды, айрыкча өндүрүмдү камсыз кылып, жана ийкемдүү болушу керек. Айрым Иш-чаралар Сунуштар, Индикаторлор боюнча, о.э. ырастоочу маалыматтарды топтоо боюнча саптар менен чарчыларды толтуруунун натыйжасында да келип чыгат. Алар Иш-чаралар сабында эскертме түрүндө көрсөтүлүп, кийинчерээк Иш-чаралар сабын толтурганда уюш-

турулушу керек. Иш-чаралар долбоордун алкагында аткарууга мүмкүн эмес деп эсептелген жана колдоону талап кылган Божомолдоолорду колдошу мүмкүн.

Индикаторлорду иштеп чыгуу. Ырастоочу маалыматтар. Айкын жана өлчөнүүчү индикаторлорду иштеп чыгуу долбоорду баалоо жана мониторинг системасы үчүн негиз түзөт. Индикаторлордун деңгээли максаттарды өлчөп жана деңгээлдерине туура келиши керек; таасир/натыйжадан өндүрүмгө чейин ар бир максат үчүн өз индикатору көрсөтүлүшү керек. Индикатор объективдүү текшерилгендей болушу керек жана максатты конкреттүү жана өлчөлө тургандай түзүмдө аныкташы керек. Иш-чаралардын индикаторлору логикалык матрицага кирбейт; алар Иш-аракеттердин кенен планында чагылдырылат.

Индикаторлор катуу болушу керек; алар базалык максаттык көрсөткүчтөр болуп эсептелет жана анык ишке ашырышка жараша өзгөрүшү мүмкүн. Алар жарыяланган максатка жетүүдөгү жылышты текшерүү үчүн жана, маселе пайда болсо, оңдоп-түзөө чараларын көрүү үчүн маалымат бергидей иштелип чыгышы керек. Жакшы иштелип чыккан индикаторлор долбоорду кенен чечмелейт. Мисалы, максаттык топту талкуулоодо индикаторлор жөн гана калк тууралуу айтпастан, алар аялбы же эркекпи, жаштарбы же улгайгандарбы, иш барларбы же ишсиздерби ж.б. ажыратып билдириши керек. Ошентип, индикаторлор «жетүүгө кыйын топторду» эске алат жана мындай топтор менен иштөө үчүн кайсы түрдөгү кызматкерлер керектигин аныктайт.

Индикатор башкаруунун кайсы жолу керектигин да көрсөтөт. Индикаторлордо канча кенен чечмеленген болсо, ишке ашырылышын баалоо ошончолук жеңил болот. Бир абалдан экинчи абалга өзгөрүшүн ченөөнү көрсөтүү үчүн индикатор өлчөнө турган нерсени сүрөттөшү керек, мисалы:

Максаты: X районунун тургуну медициналык кызматтардан пайдалана алат.

Индикатор: Жаңы бейтапканалардын ачылышы

- Санын көрсөткүлө – түзүлгөн бейтапканалардын саны – **канча?**
- Убактысын көрсөткүлө – X жылы ачылган бейтапканалардын саны – **качан?**

- Санын көрсөткүлө – көрсөтүлчү медициналык кызматтардын түрү – **кайсылар?**
- Максаттык топ – жергиликтүү тургундар пайдалана алчу жаңы бейтапканалар – **кимдер үчүн?**

Ар бир индикатор далилдер менен ырасталышы керек. Алар индикаторго көз жүгүртө алгыдай, маалымат кайдан алынарын, маалымат үзгүлтүксүз топтолушуна ким жооптуу болорун, жетекчилик максатка белгиленген мөөнөттө жетишүү кыймылына көз сала алгыдай маалыматты качан пайдаланса болорун, о.э. маалымат кандай чогултуларын сүрөттөшү керек.

Далилдер (ырастоочу маалыматтар):

- индикаторго жетишүү үчүн зарыл маалымат
- булагын чагылдырышы керек; маалымат маалыматтык ирети боюнча көз жүгүрткүдөй, анык болушу керек жана киргизилген күнү көрсөтүлүшү керек
- маалыматтар индикаторлорду акылга сыярлык баада колдо бар каражаттар менен же долбоордо атайы каралган процедуралар аркылуу ченеш керек
- далилдерди топтоо үчүн жоопкерчилик так бөлүштүрүлүшү керек
- маалымат керектүү мезгилде ала алгыдай болушу керек.

Ырастоочу маалыматтар негизинен долбоор боюна отчеттон алынат, бирок кээде ырастоочу маалыматтарды топтоо долбоорго кошумча иш-чараларды кошуусу мүмкүн. Мисалы, эгер ырастоочу маалыматтын булагы долбоор аяктагандан 6 айдан кийин бенефициарлардын арасында сурамжылоо жүргүзүү болсо, анда ал сурамжылоону долбоордун структурасына тийиштүү бюджет менен кошто киргизүү керек.

Кеңеш: *жогоруда берилген алгоритмге ылайык баалоо процессинде долбоордун логикалык матрицасын (бардык деңгээлдерде максаттарды айкын-так берүү менен) иштеп чыккыла. Бул баалоо жүргүзүүнү жеңилдетип анын объективдүүлүгүн жогорулатат.*

2-тиркеме. Интегралдык көрсөткүчтүн сандык мааниси эсептөөгө мисал

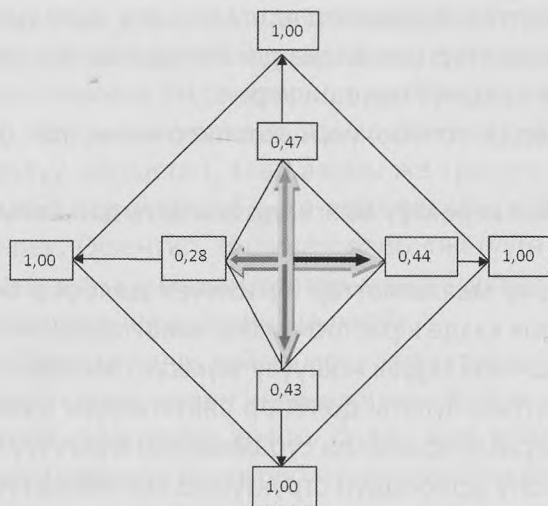
Отчёттук мезгилдеги интегралдык көрсөткүчтүн сандык мааниси төрт баалоо чекитин бириктирчү түз сызыктар менен чектелген фигуранын аянтынын фигуранын жалпы аянтына катнашы катары аныкталат.

Баалоо фигурасынын аянты.

$$\frac{(0,28 + 0,44) \times (0,47 + 0,43)}{2} = 0,324$$

Интегралдык көрсөткүчтүн сандык мааниси

$$\frac{0,324}{2} = 0,162$$



БАРДЫГЫ, көрсөткүчтөрдүн жалпы мааниси:

0,47 – Базалык көрсөткүчтүн сандык мааниси;

0,28 – Варианттык көрсөткүчтүн сандык мааниси;

0,44 – Ишеним индексинин сандык мааниси;

0,43 – Эл аралык индексинин сандык мааниси;

0,162 – Интегралдуу көрсөткүчтүн сандык мааниси.

3-тиркеме. Кыргыз Республикасынын аткаруу бийлигинин мамлекеттик башкаруу системасынын иш-аракеттерин баалоону өнүктүрүү боюнча план-карта

Учурда баалоо системасы КР Өкмөтүнүн «КРнын аткаруу бийлигинин мамлекеттик башкаруу органдарынын жана жергиликтүү өз алдынча башкаруу органдарынын иш-аракеттеринин оң натыйжалуулугун баалоо жөнүндө» токтому менен (7-февраль, 2012) жана КР Өкмөтүнүн Буйрутмасы менен багытталган (**18-май, 2012, № 201-р**).

Иштердин негизги багыттары

| Учурда бар системаны жакшыртуу | Негизги жана варианттуу көрсөткүчтөр | Жаңы көрсөткүчтөрдү киргизүү | Программалар менен стратегияларды баалоону киргизүү | Жетекчилерди баалоону киргизүү |
|---|--|---|--|--|
| Чечмелөө | Кварталдык баалоону талдоо жыйынтыктары боюнча көрсөткүчтөрүнүн өзүлөрүн жакшыртуу. Жаңы программалар кабыл алынганда жаңыларын дайындоо, же коюлган милдеттерди толук аткарууну дайындоо. | Аткаруучулук тартип; Бюджетти максаттуу чыгымдоо; Калкка кызмат көрсөтүү; Электрондук өкмөт; Ченем жаратуу иш-аракети. Башка көрсөткүчтөрдү дайындап киргизүү | Программаларды баалоо үлгүсүн жана ыкмасын иштеп чыгуу жана аны жалпы тутумга киргизүү зарыл | Биринчи жетекчинин, анын орун басарлары менен статс-катчысынын иш-аракетин мам. органдын ишин баалоонун негизинде баалоо үлгүсүн жана усулдарын иштеп чыгуу зарыл. |
| Учурда бар системаны жакшыртуу (уландысы) | Калктын ишеним индекси | Эл аралык рейтингдердеги абалы | Баалоо аналитикасын талдоо | |

| | | | |
|-------------|---|--|---|
| Комментарий | Кызматтар менен программалардын аткарылышын эсепке алуу усулун толук иштеп чыгуу зарыл. Жарандык коом тараптан ченөөгө өтүү. Ченөө жылына эки гана жолу, 6 жана 12 айдын жыйынтыгы боюнча жүргүзүлөт. | Индекстерди кайра карап мам. органдарга бекитип берүү зарыл. Эл аралык рейтингдер жылдын жыйынтыгы боюнча гана, жылына бир жолу эсепке алынгыдай усулдарды өзгөртүү керек. | Программаларды баалоо үлгүсүн жана ыкмасын иштеп чыгуу жана аны жалпы системасына киргизүү зарыл. |
|-------------|---|--|---|

| Кучагын кеңейтүү | РМА | ЖӨАБО | КРнын Өкмөтү |
|------------------|--|---|--|
| Чечмелөө | РМАнын ыйгарымдары менен жоопкерчилигиндеги өзгөрүүлөрдү, о.э. КРны аймактык өнүктүрүү концепциясын эске алып, РМА үчүн көрсөткүчтөрдүн пакетин түзүү. Аталган көрсөткүчтөр КР Өкмөтүнүн көрсөткүчтөрү менен шайкеш келиши керек | Тапшырылган ыйгарымдар жагынан көрсөткүчтөрдүн системасын иштеп чыгуу | Премьер-министрдин ЖКге отчет даярдоо жана калк алдында ачык болуу инструментине мисал |

| Тереңдетүү жана комплекстүү көз караш | Мам. органдарды баалоонун ички системасы | Персоналды баалоо | Баалоону институциялаштыруу |
|---------------------------------------|--|--|--|
| Чечмелөө | БАнын бөлүмдөрүндө, ОБнын учурдагы системасына усулдук жана көрсөткүчтүк жактан байланышылган ведомство алдындагы жана аймактык бөлүктөрүн баалоо. | ОБнын учурдагы системасына жана эмгек акысын төлөө системасына усулдук жана көрсөткүчтүк жактан байланышылган түзүмдөрдүн натыйжалуулугуна жараша персоналды баалоо. | Жоболорду, Регламенттерди, Нускамаларды ж.б. иштеп чыгуу (же өзгөртүү) |