

5. Luk'janova A.A. Konceptcija upravlenija znanijami v kontekste upravlenija chelovecheskim resursom // Vestnik Omskogo universiteta. Serija: Jekonomika. 2011. № 2. – S. 23–29.
6. Mizinceva M.F., Gerbina T.V. Soobshhestvo praktiki: kak upravljat' znanijami v organizacijah // Upravlenie personalom. 2009. № 21. – S. 62–63.
7. Davenport T., Prusak L. Working Knowledge: How Organizations Menege What They Know. – Boston: HarvardBusinessSchoolPress, 1998.
8. O doklade PROON o razvitii chelovecheskogo potenciala / http://www.mid.ru/brp_4.nsf/newsline/E04F5ADD5B2D969944257D24004A9448
9. Internet v Rossii: dinamika proniknovenija. Vesna 2014 / URL - <http://runet.fom.ru/Proniknovenie-interneta/11567>
10. Luk'janova A.A. Realizacija upravlenija znanijami na osnove funkcij sistemy upravlenija personalom // Vestnik Omskogo universiteta. Serija: Jekonomika. 2012. № 1. – S. 93–97.
11. Gosudarstvennaja sluzhba. Jenciklopedicheskij slovar' / Pod red. V.K. Egorova. M., 2008. – 432 s.
12. Atamanchuk G.V. Upravlenie – faktor razvitija (razmyshlenija ob upravlencheskoj dejatel'nosti). M., 2008. – 567 s.
13. Aleksashin S.A. Gosudarstvennoe upravlencheskoe reshenie i ego social'no-pravovoe sodержanie // Pravo i upravlenie. XXI vek. 2010. № 3. – S. 56–62.

УДК 316.334.52

**ФОРМИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМАНД
ГОСУДАРСТВЕННЫХ РЕГИОНАЛЬНЫХ ПРОГРАММ:
МОДЕЛЬ, КОММУНИКАЦИИ, ОТВЕТСТВЕННОСТЬ**

**Копылова
Евгения
Николаевна** аспирант Южно-Российского института управления – филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, ведущий специалист отдела отбора и аттестации кадров управления по кадровой работе, Правительство Ростовской области (344050, Россия, г. Ростов-на-Дону, ул. Социалистическая, 112).
E-mail: kopylovassk@yandex.ru

Аннотация

В статье рассматриваются проблемы взаимодействия исполнителей, соисполнителей и участников государственных региональных программ. Анализируются вопросы внедрения новой модели формирования управленческих команд, ответственных за реализацию данных программ.

Ключевые слова: управленческая команда; государственная служба; государственная программа, модель формирования управленческих команд.

Система государственной службы России испытывает дефицит согласованных управленческих действий, что создает преграды на пути эффективного управления. В рамках исследования, интерес представляют государственные региональные программы (госпрограммы), т.е. системы централизованных и децентрализованных перспективных программ развития, предусматривающих активное воздействие государства и региональных субъектов хозяйствования на формирование региональной структуры экономики, обеспечивающей жизнедеятельность в регионе. Целевыми задачами госпрограмм являются: преобразование отраслевой структуры производства в целях повышения его эффективности и конкурентоспособности; обеспечение высокого уровня занятости, снижение безработицы; повышение уровня доходов населения региона; сдерживание инфляционных процессов [1].

Действующее законодательство не содержит препятствий применению госпрограмм субъектами РФ, что отмечено в письме Минфина России от 2 апреля 2012 г. № 02-16-03/1073 и подтверждается опытом ряда регионов. В 2013 году 45 субъектов РФ приняли правовые акты о порядке разработки и реализации госпрограмм; 16 субъектов РФ утвердили госпрограммы, предусмотренные перечнями госпрограмм, подлежащих разработке; в 12 субъектах РФ в законах о бюджетах на 2013 г. утверждено распределение бюджетных средств по госпрограммам [2].

В Южном федеральном округе правовые акты о госпрограммах приняты всеми субъектами. В Республике Адыгея – Постановление Кабинета Министров Республики Адыгея от 13 августа 2013 г. № 180 «О Порядке принятия решений о разработке государственных программ Республики Адыгея, их формирования и реализации» (с изм. и доп.); в Республике Калмыкия – Постановление Правительства Республики Калмыкия от 13 декабря 2011 г. № 446 «Об утверждении Порядка разработки, реализации и оценки эффективности государственных программ Республики Калмыкия» (с изм. и доп.); в Краснодарском крае – Постановление главы администрации (губернатора) Краснодарского края от 8 мая 2014 г. № 430 «Об утверждении Порядка принятия решения о разработке, формирования, реализации и оценки эффективности реализации государственных программ Краснодарского края и о внесении изменений в некоторые нормативные правовые акты главы администрации (губернатора) Краснодарского края»; в Ростовской области – Постановление Правительства Ростовской области от 31 июля 2013 г. № 485 «Об утверждении Порядка разработки, реализации и оценки эффективности государственных программ Ростовской области» и т.д.

В Ростовской области правовой основой реализации госпрограмм помимо указанного выше Постановления Правительства Ростовской области выступает Распоряжение Правительства Ростовской области от 31 июля 2013 года № 297 «Об утверждении Перечня государственных программ Ростовской области», разработаны методические указания, содержащие детальные требования к подготовке программ, и табличные формы приложений. Кроме того, в положение о бюджетном процессе Ростовской области внесены изменения, отражающие функции программ.

В Ростовской области, по состоянию на начало 2015 г. реализуется 21 госпрограмма [3]. Цели, задачи и планируемые результаты их реализации направлены на достижение приоритетов, определенных Стратегией социально-экономического развития Ростовской области на период до 2020 г. и иными отраслевыми стратегическими документами. Госпрограммы Ростовской области имеют социальную направленность и включают мероприятия в области здравоохранения, образования, социальной защиты населения, молодежной политики, возрождения культуры казачества, экологии. Их реализация позволит увеличить обеспеченность населения Ростовской области объектами социальной инфраструктуры (школами, больницами, спортивными сооружениями), внедрить современные технологии, повысить качество и доступность предоставляемых населению услуг [4].

Следует отметить, что в Ростовской области также реализуются «губернаторские программы», т.е. программы или проекты, затрагивающие социально значимые направления деятельности и находящиеся под постоянным патронатом губернатора области. Примерами таких программ являются: «100 детских садов до 2015 года», «100 губернаторских инвестиционных проектов», «Сделано на Дону».

Разработкой проектов госпрограмм занимается ответственный исполнитель – орган, который в дальнейшем будет нести ответственность за реализацию программы. Помимо ответственного исполнителя в процессе подготовки программ участвует финансовый орган субъекта РФ, а также орган, ответственный за соблюдение порядка разработки и содержание разрабатываемых программ в соответствии с утвержденной методологией. На федеральном уровне контроль осуществляется Минэкономразвития России совместно с Минфином России, на региональном уровне варианты контролируемых органов различны.

Следует отметить, что согласно действующей редакции Порядка разработки, реализации и оценки эффективности государственных программ РФ, помимо ответственного исполнителя реализацию программы обеспечивают соисполнители и участники. Участники госпрограммы согласовывают проект в части, касающейся реализуемых ими основных мероприятий и /или ведомственных целевых программ, а обязанность согласования программы в целом закреплена только за соисполнителями, к которым отнесены органы исполнительной власти и/или иные главные распорядители средств федерального бюджета, являющиеся ответственными за разработку и реализацию подпрограмм, федеральных целевых программ, входящих в состав госпрограммы. На наш взгляд, представителей ответственного исполнителя и соисполнителей, а также участников целесообразно объединять в управленческие команды, ответственные за реализацию госпрограмм.

По нашему мнению, для эффективной реализации анализируемых госпрограмм Ростовской области следует разработать концептуальную модель формирования управленческих команд (рис. 1), ответственных за их реализацию.



Рис. 1 – Концептуальная модель формирования управленческих команд, ответственных за реализацию региональных госпрограмм

Согласно концептуальной модели, предлагаем все разработанные, утвержденные и реализуемые госпрограммы заключить в специально сформированную информационную систему – Банк госпрограмм. Помимо информации о госпрограммах, в Банке следует обобщить информацию о планах и ходе реализации госпрограмм.

Реализацией госпрограмм занимаются специально сформированные управленческие команды, ответственные за достижение цели и результатов программы. Помимо профессиональных и квалификационных качеств потенциальных членов команды, важную роль в

формировании управленческой команды, играет профессионализм руководителя, а также предпочитаемый стиль в выработке правил совместной работы, в распределении ролей между членами команды, которые обеспечили бы наиболее эффективную деятельность команды при выполнении поставленных задач. Руководитель управленческой команды (лидер) сопровождает и организует контроль за реализацией госпрограммы.

Акторами управленческой команды выступают представители:

- ответственного исполнителя госпрограммы – орган исполнительной власти Ростовской области, определенный Правительством Ростовской области, ответственный за разработку, реализацию и оценку эффективности государственной программы, обеспечивающий взаимодействие соисполнителей и участников государственной программы;

- соисполнителя госпрограммы – орган исполнительной власти Ростовской области, являющийся ответственным за разработку, реализацию и оценку эффективности подпрограмм, входящих в состав государственной программы;

- участника госпрограммы – орган исполнительной власти Ростовской области, орган местного самоуправления муниципального образования Ростовской области, государственное или муниципальное учреждение Ростовской области, участвующие в реализации одного или нескольких основных мероприятий подпрограммы, мероприятий ведомственной целевой программы, входящих в состав государственных программ, а также государственный внебюджетный фонд, территориальный государственный внебюджетный фонд, иное юридическое лицо, осуществляющие финансирование основных мероприятий подпрограммы, мероприятий ведомственной целевой программы, входящих в состав государственных программ, не являющиеся соисполнителями [5].

Помимо этого, в состав управленческой команды, на наш взгляд, необходимо подключать представителей бизнеса, науки, культуры, образования, здравоохранения, общественных организаций и т.д., в зависимости от специфики госпрограммы.

Тем самым, в публичном управлении формируется механизм управленческого партнерства, которое является качественно новой формой взаимодействия между различными сферами общественной деятельности. Он предполагает высокий уровень рефлексии между членами команды и может помочь снять большинство перманентных противоречий, свойственных отношениям государства и гражданского общества, вынужденных действовать в рамках единой государственной вертикали управления, но без наличия базовых для взаимодействия официальных общественных договоров.

В рассматриваемой концептуальной модели, ответственность за достижение целевых значений стратегических показателей, закрепленных за органом власти, возлагается на руководителя органа власти области; ответственность за достижение тактических показателей реализации направлений стратегии (социальное развитие, экономика; строительство, транспорт, здравоохранение и др.) несут заместители руководителя органа власти области.

В целях распространения опыта командообразования на госслужбе Ростовской области необходимо решить ряд задач, к которым относится: организация деятельности управленческих команд на госслужбе; внедрение и развитие методологии командного управления; методологическая и технологическая поддержка участников управленческих команд; организация обучения служащих командному управлению; оценка компетенций служащих в управленческой команде; организация материального стимулирования участников управленческих команд.

Для функционирования разработанной модели формирования управленческих команд на госслужбе Ростовской области важную роль играет организация коммуникаций, отвечающая следующим требованиям:

- лидер управленческой команды занимает должность не ниже заместителя органа публичного управления, является куратором данного направления и отвечает за эффектив-

ность внедрения и применения принципов командного управления, а также осуществляет дальнейшее организационное сопровождение и мониторинг за ее деятельностью;

– руководитель органа публичной власти, руководствуясь нормативной правовой базой, принимает решения о поощрении участников управленческой команды, успешно исполняющих (завершивших) программу, или о демотивации в случае отклонений в ходе ее реализации;

– по каждому направлению деятельности определяются ответственные и распределяются роли.

Среди ролевых обязанностей членов команды необходимо выполнение таких обязанностей, как подготовка и направление руководителям структурных подразделений органа публичной власти информации об имеющихся отклонениях в реализации госпрограмм (проектов, на которые разбита госпрограмма); еженедельное доведение до руководителя органа публичной власти информации о реализации госпрограмм и т.д.

В представленной модели обозначены такие компоненты как: центр компетенций командного управления, финансовая служба и экспертная комиссия по рассмотрению госпрограмм. Считаем необходимым уточнить их роль в процессе реализации госпрограмм.

Центр компетенции командного управления – новая организационная форма комплексного решения проблем поддержания и развития управленческих команд на государственной гражданской службе.

Под финансовой службой в процессе командного управления понимается организационная структура, на которую возложены функции разработки предложений по формированию финансовой политики реализации госпрограмм, контроля за их исполнением и движением денежных потоков, своевременной их коррекции (исходя из текущей обстановки), составления отчетности о финансовых результатах, а также механизмы мотивации членов команды.

Постановлением Правительства Ростовской области от 31.07.2013 № 485 «Об утверждении Порядка разработки, реализации и оценки эффективности государственных программ Ростовской области» утвержден порядок оценки эффективности выполнения мероприятий госпрограмм, таким образом, ответственный исполнитель вносит на утверждение экспертной комиссии по рассмотрению госпрограмм информацию о текущей реализации госпрограммы по итогам периода (месяц, квартал, год, завершение программы). Вследствие чего, экспертная комиссия выносит решение о выполнении/невыполнении госпрограммы и отчитывается перед руководителем органа публичной власти.

Для обеспечения эффективной деятельности органов публичной власти, в целом, и эффективной реализации региональных программ, в частности, необходимо учитывать информацию о самом объекте управления – государственных гражданских служащих.

В целях повышения профессиональной компетентности гражданских служащих Ростовской области управлением по кадровой работе Правительства области разработана Программа для статической и динамической оценки эффективности и результативности деятельности отдельных работников и подразделения в целом. В основу оценки положены показатели эффективности и результативности профессиональной и служебной деятельности гражданского служащего, закрепленные в должностных регламентах. К ним относятся следующие показатели: использование в процессе работы методов планирования, соответствие содержания выполненных работ нормативно установленным требованиям, широта использования знаний, использование в процессе работы автоматизированных средств обработки информации, способность устанавливать и поддерживать деловые взаимоотношения, интенсивность работы, инновационность в работе, своевременность выполнения работ в соответствии с должностными обязанностями, качество выполненных работ. Выполнение данных показателей должно учитываться при проведении конкурса на замещение вакантной должности гражданской службы или включении гражданского

служащего в кадровый резерв, оценке его профессиональной служебной деятельности при проведении аттестации, квалификационного экзамена либо поощрении.

В результате выставления оценок (максимальная оценка составляет 20 баллов) в соответствующих ячейках руководитель получает радиальную диаграмму, которая наглядно показывает эффективность деятельности работников подразделения. Если использовать программу в динамике (еженедельно, ежемесячно и т.д.), можно проследить профессиональный рост работников.

На основе критериев оценки эффективности работы гражданских служащих в учетном периоде и соответствующих им коэффициентов принимается решение о размерах ежеквартальных премий в соответствии с Областным законом от 10.12.2010 № 538-ЗС «О денежном содержании государственных гражданских служащих Ростовской области».

Общий обзор интегральных факторов формирования управленческой команды наглядно показывает, что при учете каждого из них на первое место выступают профессиональные и личностные качества всех участников команды, включая руководителя. Решение проблемы соответствия качеств участников команды ее основному предназначению обеспечивается учетом вторичных факторов, среди которых выделяются: подбор персонала (определение ролей для каждого участника команды, управление развитием человеческих ресурсов); нормы и правила совместной работы и использование особого командного стиля взаимоотношений.

Таким образом, считаем целесообразным объединять ответственных исполнителей, соисполнителей, а также участников госпрограмм в управленческие команды, деятельность которых направлена на реализацию госпрограмм. Разработанная модель предполагает реализацию трёх основных блоков: *комплектование* (целенаправленное осуществление работ по созданию потенциальной команды с учетом индивидуальных способностей, личностных особенностей и профессиональных навыков кандидатов в команду, необходимых для успешного решения задачи); *согласованность команды* (знакомство, определяется общее видение, позиционирование; мотивация, игровые техники); *диагностика и оценка команды* (мониторинг основных командных характеристик). Внедрение разработанной концептуальной модели и технологии формирования управленческих команд позволит отслеживать ход реализации каждой госпрограммы, фиксировать отклонения от контрольных точек, позволяя оперативно снимать проблемы, препятствующие реализации госпрограмм, оперативно решать возникающие в процессе реализации вопросы.

Литература

1. Зарубежный опыт программно-целевого планирования и управления – URL: <http://eclib.net/27/24.html>
2. Опыт субъектов РФ по разработке государственных программ и переходу к программному бюджету (по состоянию на 14.05.2013 г.). Аналитика. – URL: <http://www.gosman.ru/?news=30557>
3. Распоряжение Правительства Ростовской области от 31.07.2013 № 297 «Об утверждении Перечня государственных программ Ростовской области». Правовая система «Консультант плюс».
4. Программа социально-экономического развития Ростовской области на 2013 – 2016 годы – официальный портал Правительства Ростовской области – URL: <http://www.donland.ru/Donland/Pages/View.aspx?pageid=75189&mid=128186&itemId=118#pril>
5. Постановление Правительства Ростовской области от 31 июля 2013 года № 485 «Об утверждении Порядка разработки, реализации и оценки эффективности государственных программ Ростовской области». – URL: <http://www.donland.ru/Default.aspx?pageid=121929>

Kopylova Evgenia Nikolaevna, post-graduate of South-Russian Institute of Management – branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, leading specialist of selection and certification of personnel management for personnel work, Government of the Rostov region (112, Sotsialisticheskaya St., Rostov-on-Don, 344050, Russian Federation). E-mail: kopylovassk@yandex.ru

**FORMATION OF MANAGEMENT TEAMS OF THE STATE REGIONAL PROGRAMS:
MODEL, COMMUNICATIONS, RESPONSIBILITY**

Abstract

This article discusses the interaction of artists, collaborators and participants in state regional programs. The issues of implementation of the new model for the formation of management teams responsible for the implementation of these programs.

Keywords: *management team, public service, state program, a model of management teams.*

References

1. Zarubezhnyj opyt programmno-celevogo planirovaniya i upravleniya – URL: <http://eclib.net/27/24.html>
2. Opyt sub#ektov RF po razrabotke gosudarstvennyh programm i perehodu k programmnomu bjudzhetu (po sostojaniju na 14.05.2013 g.). Analitika. – URL: <http://www.gosman.ru/?news=30557>
3. Rasporjazhenie Pravitel'stva Rostovskoj oblasti ot 31.07.2013 № 297 «Ob utverzhdenii Perechnja gosudarstvennyh programm Rostovskoj oblasti». Pravovaja sistema «Konsul'tant pljus».
4. Programma social'no-jekonomicheskogo razvitija Rostovskoj oblasti na 2013 – 2016 gody – oficial'nyj portal Pravitel'stva Rostovskoj oblasti – URL: <http://www.donland.ru/Donland/Pages/View.aspx?pageid=75189&mid=128186&itemId=118#pril:>
5. Postanovlenie Pravitel'stva Rostovskoj oblasti ot 31 ijulja 2013 goda № 485 «Ob utverzhdenii Porjadka razrabotki, realizacii i ocenki jeffektivnosti gosudarstvennyh programm Rostovskoj oblasti». – URL: <http://www.donland.ru/Default.aspx?pageid=121929>

УДК 338.2

КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ СИСТЕМЫ ПУБЛИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Мелихова аспирант кафедры менеджмента,
Белла Южно-Российский институт управления – филиал
Сергеевна Российской академии народного хозяйства
и государственной службы при Президенте РФ
(344002, Россия, г. Ростов-на-Дону, ул. Пушкинская, 70).
E-mail: bellaqaz@yandex.ru

Аннотация

В статье рассматриваются особенности предложенной концептуальной модели публичного управления и сравнение подходов к оценке роли населения в действующей системе на примере государственного и муниципального управления. Исследуются особенности, формирующие концептуальную модель системы публичного управления исходя из принципов социальной ответственности, транспарентности, справедливости.

Ключевые слова: *концептуальная модель, публичное управление, система публичного управления на уровне субъекта РФ.*