

Царенко А.С.

Офис управления достижением результата (Delivery unit) как центр координации и фасилитации государственных реформ: международный опыт¹

Царенко Андрей Сергеевич — кандидат экономических наук, доцент, факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

E-mail: ZarenkoAS@spa.msu.ru

SPIN-код РИНЦ: [7701-7652](https://elibrary.ru/7701-7652)

Аннотация

В статье рассматривается мировой опыт совершенствования организационных институциональных механизмов управления государственными реформами в части внедрения офисов управления достижением результатов (ОУДР; англ. Delivery Unit/Implementation Unit), создаваемых при высших руководителях исполнительной ветви государственной власти. Данные структуры по сути близки офисам управления реализацией стратегии и трансформациями/изменениями в сфере бизнеса и в определённой степени являются решением из семейства практик нового государственного управления (NPM), «транслирующимся» из стран англо-саксонской системы (прежде всего Великобритании) и призванным фасилитировать преодоление стратегических разрывов, обеспечить точный перевод государственной политики в «осязаемые результаты для граждан». На основе обращения к аналитическим отчётам независимых международных исследовательских институтов и консалтинговых агентств, публикаций «кейсов» бывших руководителей и сотрудников данных структур уточнён состав задач и функций ОУДР, оценены факторы успеха при функционировании и ошибки при создании. Кроме того, на основе обращения к официальным сайтам данных структур оценена текущая практика, распространённость данных решений в зарубежных странах на региональном и муниципальном уровне. Представлен формат реализации инициативы, включающий параметры: а) ограниченное число чётких согласованных приоритетов государственного управления, достижение которых ОУДР призван поддерживать; б) административный ресурс при вхождении ОУДР в структуру высших ОИВ и обеспечении за счёт этого «прямой связи с первым лицом», при его реальной вовлечённости, что помогает оперативно решать проблемы координации и/или предлагать инициативы для повышения производительности; в) институционализированные форматы взаимодействия и продуманные системы сбора данных и отчётности, которые не являются дорогостоящими или обременительными для эксплуатации и обслуживания; г) систематические, регулярные мероприятия контроля и коммуникации относительно исполнения с ответственными министрами с включёнными техниками разрешения проблем «здесь и сейчас» при расширенном стейкхолдерском участии; г) продуманный качественный и количественный состав ОУДР.

Ключевые слова

Административная реформа, центр реформ, государственная реформа, новое государственное управление, государственная служба, управление изменениями, управление развитием, инновации, организационные трансформации, организационная динамика, организационные изменения, офис управления достижением результата, государственная стратегия, управление реализацией стратегии, эффективность, результативность, управление производительностью.

¹ Статья подготовлена по результатам исследовательского проекта факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова «Обзор передовых методов и моделей реализации реформ и проведения крупных преобразований в органах государственной власти и крупных корпорациях в передовых странах (Efficiency and Reform Group, DeliveryUnit, Transformation Office)».

Введение

Проблемой для правительств во всем мире является эффективная и результативная трансформация политических амбиций в политику, реализация политики на практике, а также вовлечение государственных служащих, занятых непосредственным оказанием услуг (находящихся «на передовой»), в процесс улучшения результатов и во взаимодействие с гражданами для повышения качества этого процесса. В сравнительном анализе реформ государственного управления Н. Панчамии и П. Томаса [Panchamia, Thomas 2014, 6] подчёркивалось, что реформы всегда имеют цель «преднамеренных изменений в структурах и процессах организаций государственного сектора, чтобы заставить их работать лучше» при ориентации на совпадающие задачи: а) экономия государственных расходов; б) повышение качества обслуживания; в) повышение эффективности государственных операций; г) повышение вероятности того, что выбранная политика будет эффективной.

Отмечается, что в правительствах ряда стран при проведении трансформации политических устремлений в конкретные «результаты для граждан» была создана специальная структура — Офис управления достижением результатов (ОУДР²; англ. Delivery Unit (DU)). При этом систему «достижения результатов» (Delivery system) следует понимать как «сеть организаций, которые должны работать вместе для достижения результатов [реформы] при совместном лидерстве представителей частного и государственного секторов и применении практик менеджмента» [Ibid., 6]. Важное значение также имеет понимание типа и природы связей с клиентскими группами³. Подобные структуры сосредотачивают свое внимание на обеспечении «более качественных и быстрых результатов» за счёт сочетания методов управления преобразованиями (дисциплины change management) и специфичных подходов к совершенствованию работы государственных служащих.

² Также в некоторых российских переводах с описанием зарубежных кейсов используется вариант «управление по ...», «центр»; см. например: *Йала И.* Обзор Национальной программы преобразования Малайзии // Ветеринарная служба Министрства сельского хозяйства и продовольствия Московской области [Электронный ресурс]. URL: https://guv.mosreg.ru/upload/iblock/d98/i-yala_tseli-i-zadachi-upravleniya-reformamiyu-praktichnskiy-opyt-malayzii.pdf (дата обращения: 12.03.2019); Президент Сбербанка Герман Греф предложил реформу госуправления // Ведомости [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/2015/02/16/pravitelstvo-pri-pravitelstve> (дата обращения: 12.03.2019).

³ *Battye J.* Ten Lessons from the Performance Management Framework in England and thoughts for the future // OECD Senior Budget Officials Network. 2009. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.oecd.org/gov/budgeting/44291124.pdf> (дата обращения: 12.03.2019). P. 21.

На основе обобщения первичного опыта М. Барбер, П. Кин и А. Моффит была разработана специальная модель управления реформами в госсекторе «деливерология» (англ. deliverology) [Barber et al. 2011, 22–33], которая впервые появилась в Великобритании в 2001 году и оказала серьёзное влияние на многие страны. Деливерология предполагает 6 элементов «первоклассного управления производительностью»: а) определение направления развития и контекста, б) установление ясной отчётности и измерителей прогресса; в) создание реалистичного бюджета, планов и целей, г) действенное отслеживание производительности, д) ведение тщательного диалога относительно производительности, е) проработку возможных корректирующих действий, системы вознаграждений и санкций, учёт последствий. Среди *критических компонентов модели* на первом месте формирование офиса управления достижением результата (delivery unit), которое дополняется сбором данных для постановки целей и разработки траекторий и установлением процедур. Примечательно, что созданная М. Барбером международная структура [Delivery Associates](#) позиционирует это решение как коммерческий консалтинговый продукт Deliverology®.

Отмечен интерес к применению подобного зарубежного опыта и для развития Российского государственного управления: в 2015 году в рамках обсуждения антикризисного плана в Ново-Огарёве на встрече с Президентом «высших экономических чиновников» при участии А. Кудрина, Г. Грефа, экспертов Центра стратегических разработок (ЦСР) обсуждалась идея главы Сбербанка «создать в правительстве центр управления изменениями, который займется реформами — постоянно действующий орган, выведенный из-под министерств и замкнутый на председателя правительства»⁴. Это обосновывалось в том числе тем, что «министерства загружены текущей работой и не могут заниматься реформами, наоборот, сопротивляются им». При этом более близким к зарубежным паттернам (как будет показано далее) было мнение В. Южакова⁵ о том, что «центр управления (ОУДР) должен быть вне правительства и подчиняться не премьеру, а напрямую Президенту».

Если говорить об обеспечивающей предварительной теоретической проработке вопроса, то она на тот момент в основном ограничивалась выполненным ещё в 2011 году на базе НИУВШЭ переводом книги-«мемуаров» М. Барбера [Барбер 2011] о

⁴ Президент Сбербанка Герман Греф предложил реформу госуправления // Ведомости [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/2015/02/16/pravitelstvo-pri-pravitelstve> (дата обращения: 12.03.2019).

⁵ Директор Института модернизации государственного и муниципального управления; Там же.

деятельности ОУДР Тони Блэра — первого руководителя первой подобной структуры в Великобритании, статьей экс-министра, руководителя малазийского ОУДР И. Йалы, опубликованной в 2015 году в журнале «Государственная служба» РАНХиГС [Йала 2015] (также позднее появились переводные презентации, посвящённые опыту Малайзии⁶). В российской практике близкие отдельным инструментам и техникам ОУДР решения присущи деятельности автономной некоммерческой организации «Агентство стратегических инициатив по продвижению стратегических проектов» (АСИ)⁷.

Таким образом, для фундаментальной проработки вопроса адаптации данной модели в России целесообразно более широкое и глубокое исследование прошедших апробацию в ряде стран и ставших лучшими практиками инновационных решений.

Применение данного опыта в нашей стране, так же как и за рубежом, будет продиктовано необходимостью переориентации деятельности правительства с разработки политики на её осуществление; потребностью в более широком спектре технических инструментов для понимания того, почему не достигается прогресс, желанием улучшить общее управление работой правительства.

Обзор литературы

С учётом растущего интереса к инновациям в государственном секторе в части создания структур, координирующих процесс реформ, постараемся оценить их преимущества и недостатки, уточнить сущность явления, выявить лучшие паттерны функционирования на основе обращения к ещё не введённым в научный обиход моделям, описанным в аналитических обзорах Института исследований правительства (США) [Panchamia, Thomas 2014; Gold 2017], консалтинговых компаний⁸ (в том числе

⁶ См. например, Тан Датук Кристофер и малазийский институт PEMANDU: «Не нужно пытаться решить 100% проблем в зале совещаний» // блог Проектная практика [Электронный ресурс]. URL: <https://blog.pmppractice.ru/2017/04/20/pemandu/> (дата обращения: 27.03.2019).

⁷ Однако данная структура, хотя и является квазигосударственной, находится вне локуса власти. Вместе с тем в случае принятия решения о создании ОУДР в системе госвласти РФ её представители могли бы войти в состав участников проекта наравне с ЦСР, консалтинговыми структурами.

⁸ См. также: East C. Opinion: 7 ways to strengthen your delivery unit // Devex [Электронный ресурс]. URL: <https://www.devex.com/news/opinion-7-ways-to-strengthen-your-delivery-unit-90564> (дата обращения: 12.03.2019); Service Delivery Winning back the public's trust // Deloitte [Электронный ресурс]. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/public-sector/za_Service_Delivery.pdf (дата обращения: 27.03.2019). Р. 4.

«МакКинси», «ДелойтТ» и др.) [Барбер et al. 2011; Kohli, Moody 2016], отчётах Всемирного банка⁹ [Shostak et al. 2014; Gertler et al. 2011] и др.

Следует отметить, что в числе экспертов, предпринявших попытки осмыслить явление и на основе интерпретации эмпирических данных представить теоретические модели, были и экс-руководители данных структур, практики и представители государственной власти и академических учреждений: М. Барбер¹⁰, Р. Шостак¹¹, И. Йала¹², К. Маллин¹³, Дж. Уоткинс, А. Бельвер, И. Джон-Абрахам, Дж. Коли, К. Муди, П. Кин, А. Моффит, Н. Панчамия и П. Томас и другие.

Обратимся также к недавней критике существующих публикаций Дж. Голд, отметившей, что «большая часть того, что было написано о ОУДР, это либо углубленные кейсы по исследованию отдельных ОУДР, либо руководства практиков о том, как их учредить и запустить. Очень мало внимания уделено тому, что можно узнать, сравнивая опыт функционирования ОУДР (как в прошлом, так и в настоящем) в глобальном масштабе, при этом сегодняшняя тенденция закрытия ОУДР игнорируется» [Gold 2017, 4].

Истоки и распространение подхода в мировой практике

Модель впервые появилась в **Великобритании** в 2001 году с созданием ныне несуществующего PMDU — the Prime Minister's Delivery Unit — Офиса управления достижением результата Премьер-министра Тони Блэра. Она во многом базировалась на «статистической модели» управления служебной деятельностью, разработанной департаментом полиции Нью-Йорка в 90–е годы, когда небольшая группа собирала и анализировала полицейские данные, мобилизовала ресурсы в ответ на выявленные проблемы и неустанно проверяла эффективность работы до тех пор, пока результаты не

⁹ См. также: Doing business 2016. Measuring regulatory quality and efficiency // Doing Business [Электронный ресурс]. URL: <http://www.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2016> (дата обращения: 12.03.2019); Driving Performance from the Center: Malaysia's Experience with PEMANDU. April 2017 // Всемирный банк [Электронный ресурс]. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/318041492513503891/Driving-performance-from-the-center-Malaysia-s-experience-with-PEMANDU> (дата обращения: 12.03.2019); Driving Performance through Center of Government Delivery Units // The World bank [Электронный ресурс]. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/923311468337217269/pdf/600920BRI0GET010BOX358310B01PUBLIC1.pdf> (дата обращения: 12.03.2019); Enhancing Public Sector Performance Malaysia's Experience with Transforming Land Administration // The World bank [Электронный ресурс]. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/928151510547698367/Enhancing-public-sector-performance-Malaysia-s-experience-with-transforming-land-administration> (дата обращения: 12.03.2019).

¹⁰ Первый руководитель ОУДР Премьер-министра — PMDU Великобритании.

¹¹ Второй руководитель ОУДР Премьер-министра — PMDU Великобритании.

¹² Экс-министр Департамента Премьер-министра Малайзии, генеральный директор малазийского ОУДР — PEMANDU.

¹³ Руководитель действующего «переформатированного» ОУДР — Implementation Unit Великобритании.

улучшались. Эти инструменты и методы адаптировались и использовались М. Барбером в отделе стандартов и эффективности Министерства образования и занятости Великобритании с 1997 года. В 2001 году разочарованный отсутствием прогресса в выполнении обязательств по манифесту лейбористов в течение первого срока его пребывания в должности, а также отсутствием механизма для отслеживания прогресса департаментов в достижении основных приоритетов Т. Блэр предложил М. Барберу возглавить новое подразделение в Кабинете Министров — PMDU [Ibid., 4].

Позднее данный подход был использован в **Малайзии** (появился Офис управления достижением результатов и управления производительностью — Performance Management Delivery Unit — [PEMANDU](#)), **Индонезии** (Офис президента по управлению достижением результата и мониторингу и надзору — President's Delivery Unit for Development Monitoring and Oversight — UKP4), в **Чили**, также при президенте — Unidad Presidencial de Gestión del Cumplimiento, череда инноваций захватила **Танзанию, ЮАР, Сьерра-Леоне**. В 2016–2017 гг. подобные структуры были у правительств Ганы, Коста-Рики, Нового Южного Уэльса (Австралия), Пакистана, Перу, Саудовской Аравии и Сербии. В **Уганде** с 2016 года функционирует [The Prime Ministers Delivery Unit](#) (PMDU). В **Кении** он занимается разработкой и исполнением контрактов между агентствами и руководством исполнительной власти. Известно также, что премьер-министр **Канады** Дж. Трюдо использовал модель ОУДР в начале 2016 года в рамках усилий по восстановлению доверия общественности к правительству.

Очень популярна модель **Малайзии**, которая смогла преодолеть действительно значимый стратегический разрыв, при этом являясь «азиатским государством». С помощью ОУДР PEMANDU, который служил осуществлению мониторинга и оценки ключевых правительственных инициатив в области экономических преобразований и трансформации госуправления на протяжении 10 лет, удалось достичь следующих результатов: «ВВП поднялся на 50%, реализованные инвестиции растут на 12% в год, частный сектор начинает обгонять госсектор в плане инвестиций в стране. За последний год мы создали 1,8 млн рабочих мест при общем количестве населения в 30 млн человек, при этом 1,5 млн из этих рабочих мест относятся к 12 (из 40) приоритетным секторам экономики»¹⁴. Многие страны извлекают уроки из его опыта, применяя расширенный инструментарий (включая пресловутые «лаборатории») [Йала 2015].

¹⁴ Тан Датук Кристофер и малазийский институт PEMANDU: «Не нужно пытаться решить 100% проблем в зале совещаний» // блог Проектная практика [Электронный ресурс]. URL: <https://blog.pmpractice.ru/2017/04/20/pemandu/> (дата обращения: 27.03.2019).

Обзор существующих офисов управления достижением результатов представлен на рисунке 1:

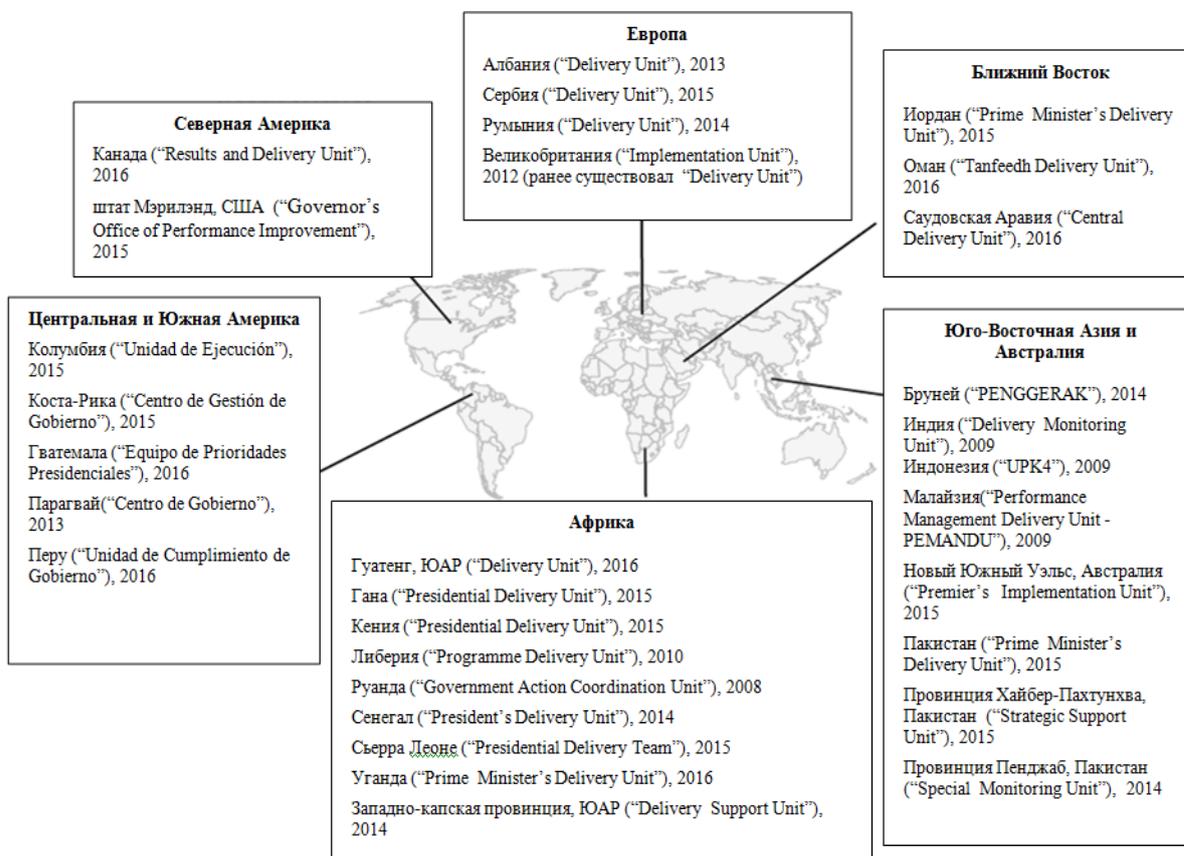


Рисунок 1. Локализация существующих офисов управления достижением результатов на национальном и региональном уровнях¹⁵

Подразделения находятся не только в центральном правительстве, они также создаются в других органах государственного управления — в рамках линейных департаментов и учреждений: например, в **Великобритании** ОУДР есть и на национальном уровне (в центральном правительстве, в структуре Офиса Кабинета — Офис внедрения), и в рамках министерств (по делам бизнеса, энергетики и промышленной стратегии, сообществ и местного самоуправления, образования, по делам окружающей среды, продовольствия и сельского хозяйства, здравоохранения и обороны). В Либерии министры также иногда дублируют центральные ОУДР в своих собственных департаментах [Gold 2017, 4].

В **Малайзии** реализация программы трансформации (NTP) обеспечивается институциональными структурами, такими как офисы управления достижением результатов в министерствах (DMO), которые становятся инструментом, при помощи

¹⁵ Источник: составлено автором на основе [Gold 2017, 4].

которого их центральный ОУДР — PEMANDU — внедряет программу трансформации. Эти структуры включают должностных лиц министерств, ведомств и агентств MDA, которые работают совместно с персоналом PEMANDU над созданием, мониторингом и корректировкой ключевых показателей эффективности (КПЭ; англ. KPI). DMO также помогают PEMANDU в эскалации, координации и фасилитации процессов, связанных с отчетностью по КПЭ¹⁶. Модель Малайзии позиционируется на сегодня наравне с британской как лучший паттерн развивающихся стран [Lesley 2014; Woolcock 2017; Luke, Sabel 2015].

Подход с самого начала был также применён на региональном (субнациональном) и муниципальном уровнях¹⁷.

На региональном уровне наиболее известен опыт штата **Мэриленд, Соединенные Штаты Америки**, где в 2015 году создан ОУДР (Governor's Office of Performance Improvement¹⁸) под руководством губернатора М. О'Мэлли для мониторинга прогресса стратегической политики в области развития навыков (образования), безопасности, управления устойчивым развитием и здравоохранения. Это произошло при коренной перестройке статистического управления Губернатора, функционировавшего с 2007 года. Модель работы в целом соответствовала классической.

ОУДР используется как инструмент трансформации местных государственных служб в **Буэнос-Айресе** и в лондонском районе **Харингей** [Gold 2017].

Ещё одно исследование [Panchamia, Thomas 2014, 78] выявило шесть позитивных эффектов в тех областях, где применялся рассматриваемый подход:

- 1) укрепление чувства личной ответственности;
- 2) использование целей, показателей деятельности для оценки и обеспечения транспарентности;
- 3) более открытая конкуренция за руководящие должности и большее разнообразие в представителях гражданской службы;

¹⁶ Zehan T. Big Fast Result in 8 Step Methodology — Malaysia Transformation Journey, 22nd November 2017 // Проектный Олимп [Электронный ресурс]. URL: <http://pmolimp.ru/files/content/1289/tehnologiya-big-fast-results-vosem-shagov-k-uspehu-pdf.pdf> (дата обращения: 12.03.2019).

¹⁷ [Gold 2017, 9]; Driving Performance through Center of Government Delivery Units // The World bank [Электронный ресурс]. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/923311468337217269/pdf/600920BRI0GET010BOX358310B01PUBLIC1.pdf> (дата обращения: 12.03.2019). P. 2

¹⁸ Governor's Office of Performance Improvement // Maryland Manual On-line [Электронный ресурс]. URL: <https://msa.maryland.gov/msa/mdmanual/08conoff/coord/performance/html/10performance.html> (дата обращения: 27.03.2019).

- 4) повышение качества руководства и управления;
- 5) повышение открытости организации, расширение связей с другими организациями;
- 6) освоение новых методов работы.

Широкое распространение решения в мире и истории успеха позволяют сделать вывод о позитивном влиянии данного «управленческого ноу-хау» на процесс государственных реформ. Целесообразно углубиться в анализ назначения, задач и функций данного подхода.

Уточнение сущности и назначения ОУДР

Как отмечается [Shostak et al. 2014], определения того, что представляет собой ОУДР, предлагаются в изобилии, но часто не совпадают. В результате концепция иногда ошибочно сводится к подходу, широко известному как управление, ориентированное на результаты (results-based-management), управление по целям (management-by-objectives) (хотя даже эти термины ещё «неустойчивы» в определениях) или просто к реформам в области эффективности. В других случаях термин описывает любое подразделение/группу в правительстве, на которую возложена задача «достижения результатов» — иногда просто контроль за выполнением или управление проектами. Чтобы дать понятию управляемые границы, целесообразно привести базовые характеристики — это *обособленное автономное подразделение с мандатом на обращение к властным полномочиям первого лица для того, чтобы:*

- сосредоточить внимание на улучшении результатов, измеряемых результатами для граждан в ограниченном числе приоритетных областей (определение приоритетов);
- устранить препятствия, когда результаты мониторинга показывают, что прогресс «сбился с пути»;
- сформировать понимание и потенциал для поддержки основных акторов и систем/процессов.

Это определение охватывает как форму, так и функцию, но форма отдельной структуры будет различаться по странам в зависимости от расположения центра в исполнительной власти (президент (там, где он относится к исполнительной власти) или правительство во главе с председателем, премьер-министром и т.п.).

С учётом анализа текущих мировых практик Дж. Голд, в свою очередь, пишет, что ОУДР — это, как правило, небольшие группы, которые помогают политическим лидерам сосредоточиться на выполнении приоритетных задач [Gold 2017, 8]. В целом они выполняют две основные функции:

- отслеживание прогресса по ряду приоритетных направлений путем сбора, анализа данных и регулярной отчетности о результатах деятельности;
- проведение «расследований» и принятие мер для решения проблем, в которых прогресс не достигается (например, путем проведения углубленных расследований, созыва заинтересованных сторон или оказания технической помощи) (соотносится с «устранением препятствий»).

Некоторые ОУДР также выполняют дополнительные функции, наиболее распространенная из которых это тщательное изучение предложений по вопросам политики, с тем чтобы определить, являются ли планы внедрения, нацеленные на устранение пробелов в деятельности государственного сектора, осуществимыми с помощью таких мероприятий, как *подготовка кадров и совместная разработка планов внедрения* (что служит формированию понимания и потенциала).

При этом, апеллируя к британской практике, отметим, что «устранение препятствий»/«расследования и принятие мер» обычно позиционируются как приоритетные задачи ОУДР¹⁹ и могут включать активности по их выявлению в рамках обзоров деятельности, нахождение решений и поддержку их реализации при фасилитации межминистерского взаимодействия.

ОУДР наиболее эффективен, когда он является частью системы управления организационной и индивидуальной эффективностью деятельности правительства. Он зачастую играет важную роль в операционализации кросс-правительственного лидерства и работы, установления приоритетов, заключения договоров о результативности и обеспечения отчетности по результатам.

ОУДР, как правило, состоит из относительно небольшой группы (хотя размер широко варьируется, см. рисунок 2) квалифицированных экспертов, которые работают от имени правительства для поддержки культурных изменений, что способствует

¹⁹ *Battye J.* Ten Lessons from the Performance Management Framework in England and thoughts for the future // OECD Senior Budget Officials Network. 2009 URL: <http://www.oecd.org/gov/budgeting/44291124.pdf> (дата обращения: 12.03.2019). Р. 3.

фокусированию на достижении результата в партнерстве с министерствами/учреждениями для ускорения реформы.

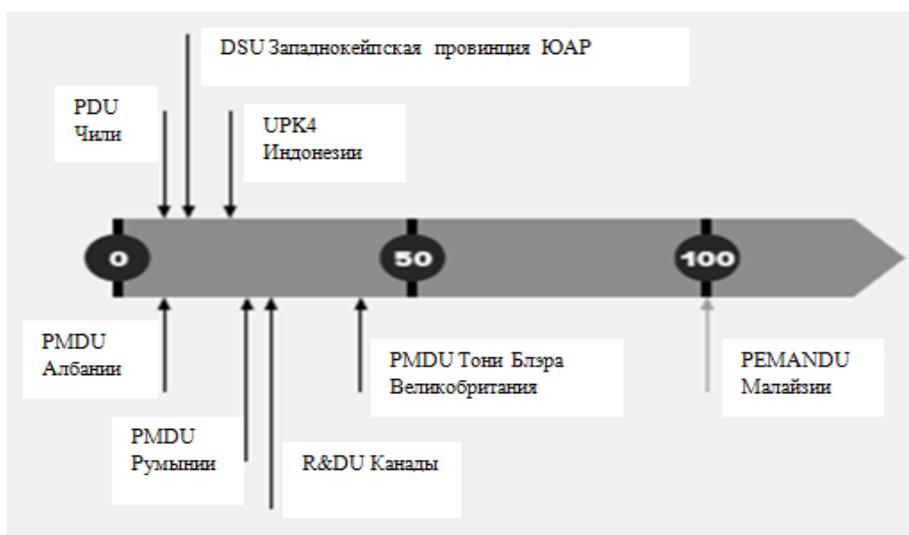


Рисунок 2. Численность межстрановом сопоставлении ОУДР²⁰

С учётом близости к главе исполнительной власти и властному окружению, необходимой для его функционирования, ОУДР может или выходить, или не выходить за рамки конкретных административных функций. Каждый ОУДР имеет различную степень институционализации.

Можно привести конкретные примеры расширенных задач ОУДР в альтернативных региональных моделях: задачи Офиса повышения эффективности Губернатора Мэрилэнда²¹ включают поддержание работы портала открытых данных; повышение ответственности и уровня клиентского обслуживания государственных агентств и министерств штата; регулярный пересмотр процедур, правил, стандартов деятельности агентств и министерств с целью повышения их эффективности и результативности; продвижение стратегий совершенствования бизнес-процессов; обеспечение фасилитации НИР, мониторинг деловой среды, нацеленные на повышение инвестиционной привлекательности, создания новых рабочих мест; обеспечение поддержки реализации стратегий сокращения издержек, мероприятий по устранению потерь, дублирования функций в агентствах и

²⁰ Источник: составлено автором на основе: Driving Performance from the Center: Malaysia's Experience with PEMANDU // Всемирный банк [Электронный ресурс]. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/ru/318041492513503891/Driving-performance-from-the-center-Malaysia-s-experience-with-PEMANDU> (дата обращения: 12.03.2019). Примечание: в статье Йала И. [Йала 2015] указана численность 140 человек.

²¹ Governor's Office of Performance Improvement // Maryland Manual On-line [Электронный ресурс]. URL: <https://msa.maryland.gov/msa/mdmanual/08conoff/coord/performance/html/10performance.html> (дата обращения: 27.03.2019).

министерствах; информационно-аналитическое обеспечение принятия решений администрацией; обеспечение процесса мониторинга и контроля достижения агентствами и министерствами стратегических целей, проведение внутренней оценки результатов; проведение форума для обмена идеями постоянного совершенствования при оказании государственных услуг.

Обзор моделей факторов успеха ОУДР

Как отмечают эксперты, подход не работает без сильного лидерства и установления слаженных внутренних отношений между высшим руководством, министрами, ответственными за достижение результатов, сотрудниками офиса управления достижением и линейными сотрудниками, ответственными за реализацию конкретных мероприятий²² [Barber et al. 2011; Kohli, Moody 2016].

В целом основные характеристики и инструменты успешной ОУДР, по мнению авторов «деливерологии» и одновременно представителей компании «МакКинси», следующие [Barber et al. 2011, 32]:

Авторитетное лидерство. Руководитель офиса должен иметь полную занятость, пользоваться доверием высшего руководства.

Ограниченный размер. Численность должна быть достаточно небольшой, чтобы сохранить гибкость, при этом обеспечивается избирательность при найме новых сотрудников, поддерживается сплочённость коллектива.

Ориентация на привлечение лучших талантов. 5 ключевых компетенций кандидатов на включение в команду: навыки решения проблем, анализа данных, менеджмента взаимоотношений (чуткость, эмпатия, чувство справедливости, честность, скромность), обеспечения обратной связи, навыки коучинга, мышление, ориентированное на результат (отношение к проблеме «я могу сделать это/справлюсь»). Поиск кандидатов проводится как внутри системы государственной службы, так и вне.

Нахождение вне системы иерархии линейных полномочий. Неиерархический тип отношений с системой. Автономность. Независимость позволяет выполнять роль «критикующего друга». Часто возникает проблема отношений с органами, выполняющими финансовые функции (казначейство, министерство финансов и др.).

²² См. также: Service Delivery Winning back the public's trust // Deloitte [Электронный ресурс]. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/public-sector/za_Service_Delivery.pdf (дата обращения: 27.03.2019). Р. 4.

Постановка целей и задач, соответствующих требованиям однозначности, ограниченности во времени, измеримости и др. (можно сравнить с бизнес-моделью постановки целей SMART).

Для каждой задачи разрабатывается траектория, основанная на практике проекция (во времени) уровня производительности, который будет достигнут системой при продвижении в направлении решения поставленных задач. (Имеет место обращение к историческим сопоставлениям. Сравнение производительности участников (групп) системы со схожими характеристиками (близко понятию бенчмаркинга). Сравнение производительности участников (групп) вне системы на национальном и международном уровне.)

Рутинизация, внедрение в устоявшуюся практику мероприятий, позволяющих сфокусироваться на производительности. Регулярно планируемые, структурированные сессии, которые помогают лидеру и ответственным за планы достижения результатов оценивать производительность и принимать решения. Внимание уделяется следующим параметрам: тип аудитории, формат проведения, тип и степень детализации представляемой информации.

Ежемесячные «докладные записки» (отчёты) (Month note). Каждый отчёт включает следующую информацию: краткий отчет по прогрессу, о текущих и потенциальных проблемах, основных требуемых действиях, к отчёту прилагается поясняющая информация. Это помогает вовремя решить проблемы, скорректировать курс.

«Инвентаризация/Переучёт» (Stocktake-встреча). Ежеквартальные (в большинстве страновых моделей) встречи, в рамках которых происходит детальный разбор достигнутых по приоритетным областям результатов. Обязательно участие «лидера системы» (премьер-министра), сотрудников офиса управления достижениями, руководителей связанных министерств, ведомств, подразделений.

Полугодовые отчёты по достижению результатов (Delivery reports). Производится оценка степени сложности вызова (проблемы)

Эксперты компании «Делойтт» приводят условия успешного функционирования ОУДР, большинство из которых совпадает с видением их коллег из «МакКинси» [Kohli, Moody 2016]:

- 1) ясность миссии: конкретная роль группы доставки должна быть ясной. Миссия должна быть отражена в количестве и типах инициатив, которые она измеряет, её оперативной структуре, её персонале и используемых ею инструментах.
- 2) ограниченное число приоритетов: ОУДР должен иметь целенаправленный ряд приоритетных инициатив, для которых она оказывает постоянную поддержку в осуществлении (рекомендуется менее 15). Хотя может быть менее интенсивный мониторинг большего числа правительственных инициатив, ОУДР, скорее всего, не добьется успеха, распыляя ресурсы.
- 3) влияние и приверженность руководства: спонсор и оперативный руководитель проекта должны быть полностью привержены миссии. Оперативный руководитель должен также пользоваться уважением должностных лиц во всем правительстве, поскольку некоторые инициативы могут носить межсекторальный характер.
- 4) институциональная независимость: группа по вопросам осуществления должна находиться в центре внимания правительства для поддержания объективности и выполнения интегральных задач по осуществлению реформы, а не конкретного отдела или министерства.
- 5) талантливый и мотивированный персонал: персонал должен быть высокоэффективным с целым рядом компетенций, включая критическое мышление, анализ данных и управление взаимоотношениями.
- 6) ориентация на «линию фронта»: ОУДР должен быть подключен к работе, выполняемой на ежедневной основе.
- 7) компактный размер: ОУДР должен функционировать на постоянной основе, но он не должен быть большим — предпочтителен малый офис и гибкая команда. Тем не менее может быть создана «представительская модель», в которой каждая подгруппа (или министерство) имеет заданную точку контакта в лице представителя, обученного методологии ОУДР. В версии 2017 года добавлен еще один пункт²³:

²³ Service Delivery Winning back the public's trust // Deloitte [Электронный ресурс]. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/public-sector/za_Service_Delivery.pdf (дата обращения: 27.03.2019). Р. 4.

- 8) деятельность, ориентированная на данные: группа должна собирать и использовать высококачественные данные для оценки прогресса в достижении результатов и повышения эффективности процесса принятия решений. Команда может готовить индивидуальные отчеты для лидеров на разных уровнях, чтобы продемонстрировать эффекты от воздействия. Она также может рассмотреть вопрос о проведении общественного мониторинга.

При этом эксперты подчёркивают, что, возможно, самый фундаментальный фактор для успеха ОУДР группы — *это новый тип мышления, культура в правительстве*. Качества, которыми должны обладать сотрудники ОУДР (эти качества полезны для государственных реформ, даже если подобные структуры не создаются) [Kohli, Moody 2016]:

Точность: ОУДР используют тщательный сфокусированный подход к решению проблем. Они применяют свои знания анализа данных и управления.

Доверие: Члены группы должны завоевать доверие их лидеров и должностных лиц, осуществляющих реформы. Чиновники должны чувствовать себя комфортно, представляя «прозрачными» перед ними, делясь возникающими проблемами. В то же время лидеры должны знать, что при этом они от ОУДР получают честную картину происходящего «на передовой».

Сотрудничество: ОУДР — активный партнер для других подразделений правительства, а не надзиратель или блюститель дисциплины. Он содействует решению проблемы, устранению препятствий.

Коммуникации: сотрудники ОУДР должны уметь слушать и задавать вопросы, которые вдохновляют должностных лиц на разработку решений их проблем. Они должны быть дипломатичными и сообщать о возможности поддержки, а не приказывать что-то делать. Они также должны корректно обобщать анализ и наблюдения для первых лиц.

К. Ист²⁴ предлагает 7 путей усиления ОУДР:

- 1) группа по осуществлению должна работать над тем, чтобы обеспечить надлежащий уровень полномочий и признания со стороны ключевых директивных органов в правительстве. На этапе разработки программы

²⁴ East C. Opinion: 7 ways to strengthen your delivery unit // Devex [Электронный ресурс]. URL: <https://www.devex.com/news/opinion-7-ways-to-strengthen-your-delivery-unit-90564> (дата обращения: 12.03.2019).

команда должна настаивать на том, чтобы ведущий партнер (премьер-министр) возглавлял любые форумы в течение срока функционирования ОУДР. Перед каждой встречей добиваться устного брифинга для обеспечения общего понимания и достижения общей цели.

- 2) группе необходимо время, чтобы понять существующие сейчас и существовавшие ранее системы и тщательно подумать, прежде чем создавать новые, особенно если они являются временными. Необходимо понимать успехи и неудачи предыдущих программ с аналогичными целями.
- 3) группа должна иметь согласованный набор приоритетов, которые являются целенаправленными, достижимыми и финансируемыми и которые поддерживают существующие министерские цели. Приоритеты должны разрабатываться при значимом вкладе всех субъектов-исполнителей: правительства, граждан, доноров (часто упоминаются международные структуры, предоставляющие правительству целевые кредиты) и неправительственных организаций.
- 4) ОУДР должен четко указать, какие пробелы в навыках программа намерена устранить.
- 5) при разработке программы должно быть обеспечено, чтобы те, за кем закрепляется ответственность, были наделены соответствующими ресурсами и полномочиями для осуществления изменений.
- 6) необходимо разработать эффективный, надёжный способ измерения прогресса. Во многих случаях закрытия ОУДР данные не собираются, не проверяются или не используются в полном объёме.
- 7) разработка программы должна предполагать институционализацию таких форм, как форумы, рабочие группы и регулярную отчётность о деятельности.

Следует также учесть фактор предварительной консультационной поддержки, важность которой подчёркивает Дж. Голд. При создании или реформировании ОУДР консультационная помощь оказывается различными организациями:

- *национальными госструктурами*: Департамент международного развития Великобритании (DFID), Агентство по кооперации в

международном развитии Швеции (Sida), Агентство США по международному развитию (USAID);

- *международными организациями*: Межамериканский банк развития (Inter-American Development Bank (IDB)), Программа развития ООН (United Nations Development Programme (UNDP)), Всемирный банк (World Bank);
- *консалтинговыми компаниями*, включая представителей «большой тройки» и «большой четвёрки»: «Адам Смит Интернешнэл», Африканская управленческая инициатива (Africa Governance Initiative (AGI) (с 1 марта 2017 года предыдущие программы управления перешли в Институт глобальных изменений Тони Блэра), Бостонская консалтинговая группа (BCG), Делойтт, Благотворительный фонд Гэтсби, МакКинси, Ассоциация по вопросам управлению достижениями результатов Delivery Associates, иными структурами [Gold 2017, 12].

Таким образом, обобщая представленный обзор рекомендаций, можно констатировать следующие *базовые* условия эффективности/точки внимания при разработке и реализации модели на практике (повторяющиеся не менее чем в 2-х позициях):

- 1) приверженность влиятельных лидеров процессу, их непосредственное регулярное участие в мероприятиях²⁵ [Barber et al. 2011; Kohli, Moody 2016];
- 2) ограниченный набор согласованных приоритетов²⁶ [Kohli, Moody 2016];
- 3) ориентация на привлечение талантов [Barber et al. 2011; Kohli, Moody 2016];
- 4) нахождение вне системы иерархии линейных полномочий [Barber et al. 2011; Kohli, Moody 2016];
- 5) рутинизация/институционализация²⁷ [Barber et al. 2011];

²⁵ См. также: *East C. Opinion: 7 ways to strengthen your delivery unit // Devex* [Электронный ресурс]. URL: <https://www.devex.com/news/opinion-7-ways-to-strengthen-your-delivery-unit-90564> (дата обращения: 12.03.2019).

²⁶ См. также: Там же.

²⁷ См. также: *East C. Opinion: 7 ways to strengthen your delivery unit // Devex* [Электронный ресурс]. URL: <https://www.devex.com/news/opinion-7-ways-to-strengthen-your-delivery-unit-90564> (дата обращения: 12.03.2019).

- б) ограниченный компактный размер группы [Barber et al. 2011; Kohli, Moody 2016].

Ошибки функционирования ОУДР

Существует ряд предупреждающих о кризисе сигналов, которые изложены в таблице 1.

Таблица 1. Кризисные сигналы функционирования ОУДР²⁸

Параметр	Симптомы
Политический спонсор	<ul style="list-style-type: none"> – Руководитель группы практически не имеет прямого доступа к политическому спонсору. – «Инвентаризации» носят нерегулярный, случайный характер, обычно отменяются, и/или ответственность за их проведение делегируется другому должностному лицу.
Сфера компетенции	<ul style="list-style-type: none"> – Группа имеет плохо определенный мандат, отвечает за отслеживание слишком большого числа приоритетов или имеет конкурирующие обязанности, которые трудно согласовать
Местоположение	<ul style="list-style-type: none"> – ОУДР создается (или перемещается) не в основной локации, в другой структуре правительства, что затрудняет повседневное взаимодействие с остальной частью правительства и создает впечатление, что группа имеет ограниченные связи с политическим спонсором.
Человеческий ресурс	<ul style="list-style-type: none"> – Существует серьезный дисбаланс между сотрудниками, нанятыми извне и внутри госслужбы, в результате чего в группе остается либо слишком мало сотрудников, которые могут понимать правительство и использовать существующие отношения, либо слишком мало «деструктивных мыслителей», способных бросить вызов статус-кво. – Существует тяжелая, иерархичная организационная структура, которая ограничивает повседневные операции, такие как рутинный анализ данных. – Наблюдается высокая текучесть кадров среди сотрудников и руководителей подразделений, что означает необходимость постоянного восстановления важнейших отношений с департаментами.
Актуализация	<ul style="list-style-type: none"> – В рамках более широкой системы управления достижением результата недостаточно возможностей для поддержки систем отслеживания данных группы и/или разработки высококачественных планов доставки. – Нет никакой руководящей коалиции за пределами подразделения, принимающего на себя ответственность за программу правительства по достижению результатов.
Обзор и обновление операций	<ul style="list-style-type: none"> – Отсутствуют процедуры обзора результативности деятельности группы и выработки идей по улучшению положения.

Данный перечень важен для проактивного управления работой ОУДР. «Слабые» подразделения — это не просто пустая трата ресурсов, их продолжающееся формальное «существование» может породить ложное чувство безопасности,

²⁸ Составлено на основе источника: [Gold 2017, 31].

«убеждать» в том, что правительственные проекты и программы должным образом контролируются, в то время как в реальности имеют место негативные результаты.

Или же они могут институционализировать конфронтационные отношения между центрами правительств и линейными департаментами. Закрытые ОУДР являются жертвами непрофессионализма и нарушения методологии. Окончательному решению о прекращении функционирования многих из подразделений часто предшествовал период неопределённости, когда политическая поддержка ослабевала, ключевые сотрудники уходили, а влияние группы снижалось.

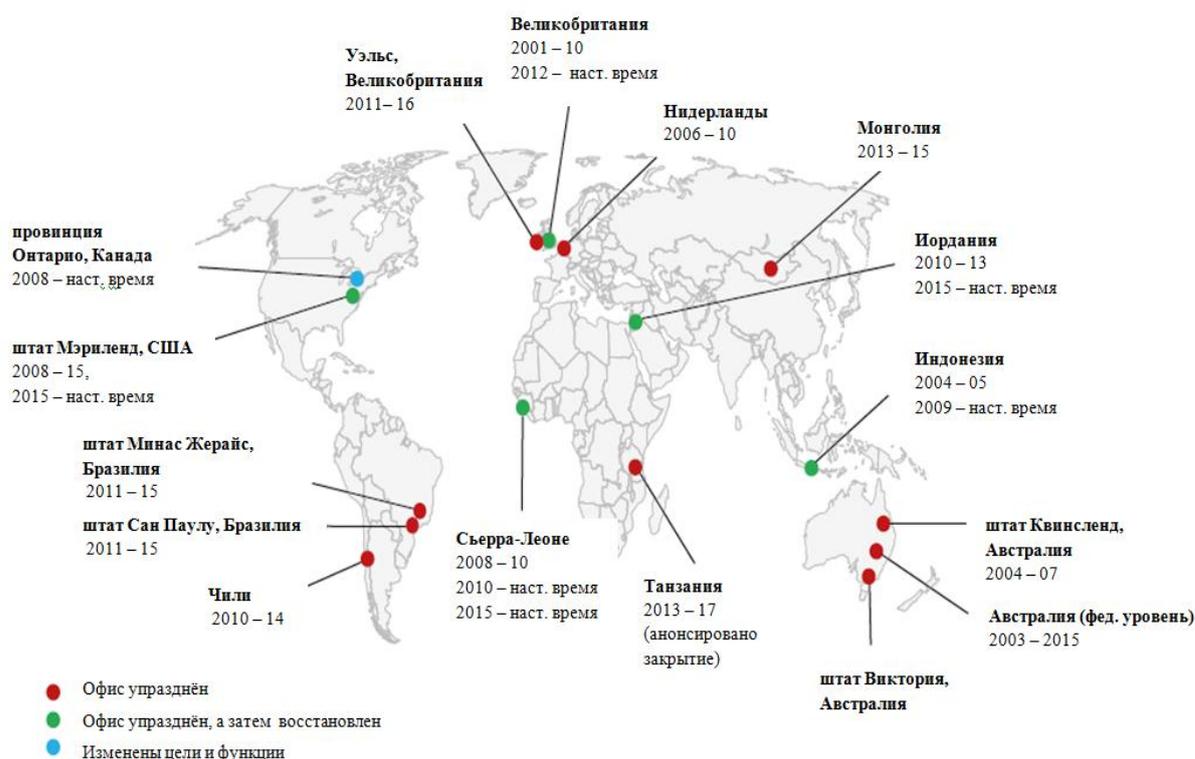


Рисунок 3. Локализация закрытых/переформатированных офисов управления достижением результатов²⁹

В целом модель ОУДР оказалась жизнестойкой (см. рисунок 3). Некоторые правительства упразднили их лишь для того, чтобы в той или иной форме их воссоздать (например, Великобритания при коалиционном правительстве). Правительство Д. Кэмерона распустило ОУДР (PMDU) в 2010 году. К этому моменту PMDU была ослаблена отсутствием политической поддержки, неуправляемым широким кругом полномочий и переходом из структуры Кабинета Министров в Казначейство. Но вместо того, чтобы реформировать, администрация избавилась от нее и тем самым лишила себя механизма понимания того, почему результаты не

²⁹ Источник: составлено автором на основе: [Gold 2017, 9].

достигаются и что с этим можно сделать. Министр, ответственный за это решение, назвал его «ужасной ошибкой». Правительство Д. Кэмерона восстановило эту структуру в 2012 году, а затем учредило ряд министерских рабочих групп для обеспечения того, чтобы её приоритеты имели необходимый уровень министерской ответственности. Хотя название было новое — «Офис внедрения» (Implementation Unit) — формат во многом повторил ОУДР³⁰.

Высокую практическую значимость имеют выявленные Джен Голд ошибки, которые хорошо «контрастируют» с представленными ранее факторами успеха³¹.

Заключение

Практика создания ОУДР свидетельствует о том, что нынешняя система оценки работы правительства не даёт результатов в желаемых областях достаточно быстро. Во многих странах эти подразделения, как правило, играют особую прагматическую роль в решении проблем. Как «подразделение пожаротушения» они не предназначены для замены существующей бюрократии. ОУДР чаще всего выбирают несколько показателей эффективности с помощью простых механизмов регулярного отслеживания. Учитывая их близость к центру правительства (президенту, вице-президенту или премьер-министру), они могут создавать политические коалиции или принимать жесткие меры для решения конкретных проблем.

Следует согласиться с авторами [Shostak et al. 2014], что решение о потенциальном вкладе ОУДР в управление реформой является контекстуальным, об этом также свидетельствует одно из недавних исследований Дж. Голд³². Каждая страна имеет свои собственные традиции и ценности в сфере государственной службы, программы реформ и институциональные структуры, и создаваемый офис управления достижением результатов должен соответствовать этому контексту.

Всегда важно помнить, что ОУДР — это особый институциональный механизм, который свидетельствует о том, что глава исполнительной власти уделяет первоочередное внимание осуществлению реформы и использует свои полномочия для

³⁰ Mullin Ch. Making things happen at the Implementation Unit // Gov.uk [Электронный ресурс]. URL: <https://quarterly.blog.gov.uk/2014/04/16/making-things-happen-at-the-implementation-unit/> (дата обращения: 12.03.2019).

³¹ См. подробнее [Gold 2017, 10].

³² См. [Там же].

ускорения прогресса. Необходимо учитывать ограничения в использовании подхода³³. ОУДР традиционно не ведут диалога по вопросам более широких реформ. Хотя ОУДР может быть хорошо подготовлен для того, чтобы сделать замечания по любому из вопросов, основное внимание уделяется устранению конкретных узких мест. Целесообразно фокусироваться на том, что «достаточно просто изменить». Не стоит подменять функции планирования или политики в других органах государственного управления — как отраслевые министерства, так и исполнительная власть имеют отдельные подразделения, занимающиеся этими процессами на верхнем уровне.

Резюмируя, следует отметить, что решающее значение для достижения успеха будет иметь:

- 1) ограниченное число чётких приоритетов государственного управления, достижение которых ОУДР призван поддерживать;
- 2) административный ресурс при вхождении ОУДР в структуру высших органов исполнительной власти (ОИВ) и обеспечении за счёт этого «прямой связи с первым лицом» при его реальной вовлечённости, что помогает оперативно решать проблемы координации и/или предлагать инициативы для повышения производительности;
- 3) институционализированные форматы и продуманные системы сбора данных и отчётности, которые не являются дорогостоящими или обременительными для эксплуатации и обслуживания;
- 4) систематический, регулярный контроль и коммуникация относительно исполнения с ответственными министрами с включёнными техниками разрешения проблем «здесь и сейчас» при расширенном стейкхолдерском участии (ежемесячно, ежеквартально или каждые полгода и каждые 2–3 года);
- 5) продуманный качественный и количественный состав команды.

Список литературы:

Барбер М. Приказано добиться результата. Как была обеспечена реализация реформ в сфере государственных услуг Великобритании. М.: Издательский дом Высшей школы экономики, 2011.

³³ Driving Performance through Center of Government Delivery Units // The World bank [Электронный ресурс].
URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/923311468337217269/pdf/600920BRI0GET010BOX358310B01PUBLIC1.pdf> (дата обращения: 12.03.2019). Р. 8.

Йала И. Воспитание новой культуры государственного управления. Пример Малайзии // Государственная служба. 2015. № 5(97) С. 18–36.

Barber M., Kihn P., Moffit A. Deliverology: From idea to Implementation // McKinsey & Company [Электронный ресурс]. URL: https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client_service/public%20sector/pdfs/mck%20on%20govt/change%20under%20pressure/tg_mog_6_deliverology.ashx (дата обращения: 12.03.2019).

Gertler P.J., Martinez S., Premand P., Rawlings L.B., Vermeersch Ch.M. J. Impact Evaluation in Practice. 1st ed. Washington, DC: World Bank, 2011.

Gold J. Tracking delivery Global trends and warning signs in delivery units // Institute for Government [Электронный ресурс]. URL: <https://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/publications/Global%20Delivery%20report.pdf> (дата обращения: 12.03.2019).

Jordan L., Sabel Ch. Doing, Learning, Being: Some Lessons Learned from Malaysia's National Transformation Program. Washington, DC: The World Bank Group, 2015.

Kohli J., Moody C. Improving outcomes for citizens: The case for delivery units Delivering results series // Deloitte [Электронный ресурс]. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/public-sector/us-fed-improving-outcomes-for-citizens.pdf> (дата обращения: 12.03.2019).

Lesley E. Mapping a Transformation Journey: A Strategy for Malaysia's Future // Princeton University [Электронный ресурс]. URL: http://successfulsocieties.princeton.edu/sites/successfulsocieties/files/EL_COG_Malaysia.pdf (дата обращения: 12.03.2019).

Panchamia N., Thomas P. Civil Service Reform in the Real World. Patterns of success in UK civil service reform // Institute for government [Электронный ресурс]. URL: <https://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/publications/260314%20CSRW%20-%20final.pdf> (дата обращения: 12.03.2019).

Shostak R., Watkins J., Bellver A., John-Abraham I. When Might the Introduction of a Delivery Unit Be the Right Intervention? Driving Results from Public Institutions Practice Notes // World Bank [Электронный ресурс]. URL: http://siteresources.worldbank.org/PUBLICSECTORANDGOVERNANCE/Resources/285741-1368636830774/When_Might_the_Intro_of_a_DU_Be_the_Right_Intervention_FINAL.pdf (дата обращения: 12.03.2019).

Woolcock M. Enhancing the Quality of Public Service Delivery: Insights from Recent Research // Research & Policy Briefs. 2017. No. 8. [Электронный ресурс]. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/390551498836196848/Enhancing-the-quality-of-public-service-delivery-insights-from-recent-research> (дата обращения: 12.03.2019).

Tsarenko A.S.

Delivery Unit as a Key Element of Change Process in Government

Andrey S. Tsarenko — PhD, Associate Professor, School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

E-mail: ZarenkoAS@spa.msu.ru

Abstract

The article outlines the current trend of developing the institutional mechanisms of public reforms implementation. Such model as Deliverology and a tool Delivery Unit (DU) are considered in detail. These units are essentially important for public strategy implementation and serve to facilitate dramatic change in government. It can be seen as a remedy created for New Public Management, a new wave that uses change management and strategic management methodology, focusing on coordination, communication, problem solving and stakeholder engagement tools. The author uses data from the analytical reports of international research organizations (U.S. Institute for Government) and consulting agencies (McKinsey, Deloitte etc.), World Bank research, “cases” and “success stories” of the UK, Malaysia etc. The DU deployment’s key success factors and typical mistakes are outlined. Current world practices (state-DU solutions) were estimated (including regional and local area). The framework for DU deployment is presented, it ensures: a) a limited number of clear shared priorities of public reform; b) political influence and “face-to-face” communication with the executive leader (prime-minister, president) and her/his committed leadership, c) routine procedures and “user-friendly” system of data collection and reporting; d) regular monitoring and communication regarding performance with responsible Ministers with included “on-the-spot (if appropriate)” problem-solving techniques and stakeholder involvement.

Keywords

Public service, delivery unit, implementation unit, public reform, new public management, NPM, organizational dynamics, change management, change management in government, change competency, organizational change, transformation, strategy implementation, public efficiency, effectiveness.

References:

- Barber M. (2011) *Instruction to Deliver: Fighting to Transform Britain's Public Services*. Moscow: ID HSE.
- Jala I. (2015) The Upbringing of the New Culture of the State Management. Example of Malaysia. *Gosudarstvennaya sluzhba*. No. 5(97). P. 18–36.
- Barber M., Kihn P., Moffit A. (2011) *Deliverology: From idea to Implementation*. Available: https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client_service/public%20sector/pdfs/mck%20on%20govt/change%20under%20pressure/tg_mog_6_deliverology.ashx (accessed: 12.03.2019).
- Gertler P.J., Martinez S., Premand P., Rawlings L.B., Vermeersch Ch.M.J. (2011) *Impact Evaluation in Practice*. 1st ed. Washington, DC: World Bank.
- Gold J. (2017) *Tracking delivery Global trends and warning signs in delivery units*. Institute for Government. Available: <https://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/publications/Global%20Delivery%20report.pdf> (accessed: 12.03.2019).

Kohli J., Moody C. (2016) *Improving outcomes for citizens: The case for delivery units*
Delivering results series.

Available: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/public-sector/us-fed-improving-outcomes-for-citizens.pdf> (accessed: 12.03.2019).

Lesley E. (2014) *Mapping a Transformation Journey: A Strategy for Malaysia's Future.*

Available: http://successfulsocieties.princeton.edu/sites/successfulsocieties/files/EL_COG_Malaysia.pdf (accessed: 12.03.2019).

Jordan L., Sabel Ch. (2015) *Doing, Learning, Being: Some Lessons Learned from Malaysia's National Transformation Program.*

Available: <http://www2.law.columbia.edu/sabel/papers/CS-LSJ--DLB%20Malaysia%20PEMANDU--Final-190115.pdf> (accessed: 12.03.2019).

Panchamia N., Thomas P.(2014) *Civil Service Reform in the Real World. Patterns of success in UK civil service reform.*

Available: <https://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/publications/260314%20CSRW%20-%20final.pdf> (accessed: 12.03.2019).

Shostak R., Watkins J., Bellver A., John-Abraham I. (2014) *When Might the Introduction of a Delivery Unit Be the Right Intervention? Driving Results from Public Institutions Practice Notes.*

Available: http://siteresources.worldbank.org/PUBLICSECTORANDGOVERNANCE/Resources/285741-1368636830774/When_Might_the_Intro_of_a_DU_Be_the_Right_Intervention_FINAL.pdf (accessed: 12.03.2019).

Woolcock M. (2017) *Enhancing the Quality of Public Service Delivery: Insights from Recent Research. Research & Policy Briefs. No. 8.*

Available: <http://documents.worldbank.org/curated/en/390551498836196848/Enhancing-the-quality-of-public-service-delivery-insights-from-recent-research> (accessed: 12.03.2019).