

Государство, которое работает:

Как создавать
эффективное
публичное управление



и

Ида Морозова

Ида Морозова

Государство, которое работает: Как создавать эффективное публичное управление

<https://litres.ru/74618169>

SelfPub; 2026

Аннотация

Почему государственные планы выполняются, бюджеты осваиваются, сервисы запускаются, а человек всё равно не получает помощи? Государство работает не по отчётам, а когда решения дают людям справедливый и проверяемый результат.

«Государство, которое работает» предлагает системный подход: как находить причины проблем, выбирать прозрачные приоритеты, проверять решения до масштабирования и доводить программы до результата. Вы узнаете, как закреплять ответственность, упрощать услуги, связывать бюджет с общественной пользой, развивать профессиональные команды, использовать данные осмысленно, координировать ведомства и укреплять подотчётность. Ошибки становятся не поводом для отчёта, а основанием менять систему.

Книга адресована руководителям и специалистам органов власти, аналитикам, студентам и всем, кому небезразлично

качество управления. Она поможет увидеть, где теряется эффект, и создавать решения, которые работают для людей и укрепляют доверие.

Содержание

Что значит «государство работает»:	6
общественная ценность, результаты и доверие	
Как устроено публичное управление: институты,	19
полномочия и ответственность	
Диагностика государства: как находить причины	33
проблем, а не лечить симптомы	
Выбор приоритетов: как превращать	47
общественные запросы в ясную повестку	
Конец ознакомительного фрагмента.	53

Ида Морозова
Государство, которое
работает: Как
создавать эффективное
публичное управление

Государство, которое работает: Как создавать эффективное публичное управление

Ида Морозова

Что значит «государство работает»: общественная ценность, результаты и доверие

В понедельник районное ведомство отчиталось о выполнении годового плана. Проведено двадцать семь совещаний, освоено 98 процентов бюджета, утверждены новые регламенты, запущен электронный сервис. На слайде с итогами всё выглядело убедительно: работа шла, показатели росли, ответственные подразделения справились.

В тот же день Марина отпросилась с работы, чтобы отвезти семилетнего сына Мишу на приём. В школе посоветовали обратиться к специалисту по речи, специалист направил за заключением в поликлинику, поликлиника попросила справку из школы. В электронном сервисе нужная запись не находилась. По телефону ей сказали прийти лично, но в окошке выяснилось, что одного документа не хватает. Его можно было получить в другом учреждении, которое закрывалось через сорок минут.

Марина вернулась домой с папкой бумаг, уставшим ребёнком и новым списком шагов. В годовом отчёте услуга считалась доступной. В жизни семьи она пока не состоялась.

Эта история собирательная, но знакомая многим: человек сталкивается не с одним большим отказом, а с чередой ма-

леньких препятствий. Каждое по отдельности выглядит объяснимым. Вместе они превращают право на помощь в квест, где правила знают только те, кто уже прошёл его раньше.

Так возникает главный вопрос публичного управления: что именно мы называем работающим государством? Не то, которое много делает, занято и аккуратно отчитывается. А то, чью деятельность можно связать с улучшением жизни людей — и проверить, для кого это улучшение действительно наступило.

Три разных ответа на вопрос «что сделано?»

Чтобы не спутать активность с результатом, полезно различать три уровня.

Первый — **ресурсы и действия**. Сколько денег выделено, сколько сотрудников нанято, сколько инструкций разработано, совещаний проведено, заявлений обработано.

Второй — **непосредственные продукты работы**. Открытые кабинеты, выданные разрешения, проведённые занятия, подключённые электронные формы, принятые решения.

Третий — **изменения в жизни людей**. Смогла ли семья вовремя получить помощь? Уменьшился ли риск для здоровья? Стало ли безопаснее добираться до школы? Получил ли человек работу, жильё или защиту, ради которых и создавалась программа?

Эти уровни связаны, но не взаимозаменяемы. Деньги и усилия нужны, однако сами по себе ещё ничего не говорят о

том, что изменилось для гражданина. Выпуск документа может быть необходимым шагом, но не доказывает, что услуга стала доступнее. А освоенный бюджет сообщает прежде всего о финансовой дисциплине, а не о пользе расходов.

Разницу помогает увидеть «лестница результата».

Уровень

Что происходит

Пример в истории Марины

Ресурсы

Государство выделяет деньги, время и людей

В учреждениях есть специалисты, помещения и система записи

Действия

Сотрудники выполняют работу

Принимают обращения, проверяют документы, консультируют

Продукты

Появляется непосредственный результат работы

Семье выдано заключение, назначен приём, составлен план помощи

Изменения для людей

Меняются доступность, безопасность или возможности человека

Миша своевременно получает подходящую помощь, Марина не тратит на неё недели и рабочие дни

Долгосрочная общественная ценность

Улучшаются важные условия жизни общества

У детей больше возможностей для развития, а поддержка приходит до того, как трудности усугубились

Лестница нужна не для того, чтобы объявить нижние ступени ненужными. Без ресурсов и действий результат не возникнет. Она нужна, чтобы каждый раз задавать следующий вопрос: «И что это изменило?»

Если ведомство сообщает, что обучило тысячу сотрудников, можно спросить, изменились ли после обучения решения и поведение сотрудников. Если запущен портал — могут ли люди завершить там нужное дело, а не только открыть страницу? Если построена дорога — сократилось ли время поездки, стали ли аварии происходить реже, могут ли безопасно передвигаться те, кому трудно ходить?

Количество мероприятий важно как описание выполненной работы. Оно опасно лишь тогда, когда становится заменой ответа о результате.

Общественная ценность — не красивое слово

Общественная ценность — это улучшение значимых

для людей условий жизни, достигнутое законным, обоснованным и приемлемым для общества способом. Здесь важны обе части: и перемены, и то, как именно государство к ним пришло.

Например, ускорить выдачу справки можно, отменив проверку, которая защищает человека от мошенничества. Формально услуга станет быстрее, но общественная ценность не обязательно вырастет. С другой стороны, добавить три проверки «на всякий случай» — тоже не нейтральное решение: оно может незначительно снизить один риск, но сделать право недоступным для тех, у кого мало времени, денег или цифровых навыков.

Поэтому общественная ценность не сводится к одному удобному числу. В ней переплетаются здоровье, безопасность, возможности, достоинство, права, качество услуг и справедливость. Иногда цели вступают в конфликт: строгий контроль защищает бюджет, но задерживает помощь; цифровой сервис удобен большинству, но исключает людей без стабильного доступа к интернету; стандартная процедура снижает произвол, но может не учитывать особые обстоятельства.

Такие конфликты нельзя устранить одной таблицей показателей. Их нужно выявлять, объяснять и решать публично — с ясным пониманием, кто получает выгоду, кто несёт издержки и почему выбран именно этот баланс.

Четыре вопроса: результативность, эффектив-

ность, справедливость, доверие

Представим, что район хочет сделать получение помощи детям проще и быстрее. На одном и том же примере можно развести четыре понятия, которые часто смешивают.

Результативность отвечает на вопрос: достигнута ли цель? Если цель — чтобы ребёнок вовремя получал необходимую помощь, важно измерять не количество консультаций само по себе, а, например, долю семей, которые получили подходящую поддержку в разумный срок. Здесь же важно уточнить, что считается «подходящей» помощью: быстрое направление к специалисту ещё не всегда означает, что помощь действительно началась.

Эффективность спрашивает, с какими затратами получен результат и нельзя ли добиться его лучше. Это не синоним экономии любой ценой. Если короткий разговор сотрудника приводит к ошибочному отказу, расходы на обработку обращения действительно малы — пока мы не посчитаем повторные визиты, жалобы и вред от задержки. Эффективность разумно оценивать по соотношению ресурсов и качественного результата, включая цену ошибок и переделок.

Справедливость заставляет спросить: кто именно получил результат, а кто нет? Среднее время ожидания может сократиться, но для жителей отдалённых посёлков вырасти. Большинство семей завершит оформление онлайн, но тем, кто не пользуется цифровыми сервисами, станет сложнее. Если смотреть только на общий показатель, такие различия

исчезнут внутри красивого среднего.

Здесь особенно важен вопрос: **чей опыт остался за кадром?** Родителей, которые не могут отпроситься с работы? Семей, где взрослый плохо говорит на государственном языке? Людей с инвалидностью? Тех, кто не дошёл до ведомства и потому вообще не попал в статистику обращений?

Наконец, **доверие** — это не похвала администрации и не обязательное одобрение каждого решения. Скорее, это обоснованное ожидание, что учреждение компетентно, действует предсказуемо и не унижает человека. Доверие растёт, когда людям понятно, что происходит, когда правила применяются последовательно, а ошибка не превращается в бесконечное хождение по кругу. И оно разрушается, если жителям обещают простую услугу, а те снова и снова приносят одни и те же документы.

Эти четыре вопроса связаны. Если услуга результативна, но доступна только тем, кто живёт рядом и умеет настойчиво спорить с системой, её справедливость сомнительна. Если она справедливо задумана, но годами задерживается, результативность мала. Если услуга качественна, но устроена настолько сложно, что человек не может ею воспользоваться, эффективность тоже под вопросом. А доверие не возникает из информационной кампании там, где повседневный опыт людей говорит обратное.

От плана мероприятий к изменениям: практический маршрут

Как применить эту логику к конкретной программе, реформе или ведомственной услуге? Начните не с таблицы показателей. Начните с человека и с ситуации, которую государство обещает изменить.

1. Сформулируйте цель понятным гражданину языком. Вместо «повысить доступность межведомственного взаимодействия» скажите: «Семья может получить согласованный план помощи, не собирая самостоятельно документы в нескольких учреждениях». Хорошая цель описывает изменение, важное для человека, а не намерение ведомства лучше взаимодействовать с самим собой.

2. Опишите путь к результату. Что должно произойти, чтобы обещанное изменение состоялось? Например, ведомства принимают общую форму обращения; сотрудники видят нужные сведения; человек получает понятный ответ; при необходимости его направляют дальше без повторного сбора уже имеющихся документов. Это предположение о том, как работа приводит к перемене. Оно может оказаться неполным — и потому его нужно проверять.

3. Выберите показатели на нескольких ступенях. Одного числа обычно недостаточно. Для услуги Марины можно одновременно отслеживать:

- сколько обращений принято и сколько решений вынесено;
- сколько времени проходит до первого приёма и до начала помощи;

- какая доля семей завершает процесс с первого раза;
- сколько раз людям приходится приносить повторно уже предоставленные сведения;
- какова доля отказов, отменённых после жалобы;
- различается ли срок ожидания для жителей разных территорий и групп;
- считают ли семьи, что понимают следующий шаг и знают, куда обратиться при проблеме.

Показатель продукта нужен, чтобы управлять работой. Показатель результата — чтобы видеть перемены. Данные о различиях помогают заметить, не оплачивает ли одна группа успех другой своей дополнительной нагрузкой.

4. Зафиксируйте исходную точку и определите, с чем сравнивать. «Стало лучше» — утверждение, которому требуется опора. Сколько занимал путь до изменения? В каких учреждениях? Для каких семей? Можно сравнивать данные до и после запуска программы, сопоставлять районы с разными сроками внедрения, анализировать случаи и опрашивать пользователей. Когда это возможно и этично, более строгие методы оценки помогают понять, связано ли улучшение именно с реформой, а не с другими изменениями.

Но не каждую общественную перемену можно приписать одному ведомству. На результат влияют школы, семьи, местная инфраструктура, состояние экономики и другие обстоятельства. Честнее говорить о вкладе государственной программы и проверять, согласуются ли данные с ожидаемым

механизмом, чем выдавать сложный результат за единоличную заслугу учреждения.

5. Регулярно узнавайте об опыте людей, а не только о работе системы. Опрос после закрытия обращения полезен, но не показывает, что произошло с теми, кто бросил оформление на середине. Разговоры с семьями, наблюдение за прохождением услуги, анализ жалоб и отказов помогают обнаружить невидимые барьеры. Административная статистика показывает, что система записала. Качественное исследование помогает понять, как она проживается.

Полезно помнить и о «показателе с противоположной стороны»: если мы хотим сократить время оформления, проверим, не выросли ли ошибочные отказы; если хотим увеличить долю онлайн-заявок — не стало ли труднее получить помощь лично. Как только от одного показателя зависит вознаграждение или репутация, возникает соблазн улучшить именно цифру. Значит, цифры нужно сопоставлять с реальным опытом и друг с другом.

6. Назначьте не только ответственного за отчёт, но и владельца исправления. Данные имеют смысл, если кто-то обязан реагировать на их сигнал. Увеличились повторные визиты — выяснить почему. Растёт разрыв между городом и селом — проверить маршруты и доступность. Семьи не понимают отказ — изменить форму решения или порядок консультаций. Измерение без возможности исправлять похоже на термометр в комнате, где запрещено открывать окна.

Не искать один волшебный показатель

Показатели нужны, но они не заменяют суждение. Сокращение ожидания важно; однако насколько допустимо сократить проверки? Удобство большинства имеет значение; но какие дополнительные способы обращения нужны меньшинству? Чем строже доказательства безопасности, тем дольше может занять решение; кто и по каким правилам принимает этот компромисс?

Работа государства не означает, что у каждой сложной задачи найдётся одно идеальное число. Напротив, иногда зрелое управление начинается с признания: ценности конфликтуют, данных недостаточно, а решение затронет людей по-разному. Публичный выбор не делает государство слабее. Слабее его делает видимость, будто выбор уже спрятан в технической формуле и потому не требует объяснений.

Хороший показатель не только поднимается на графике. Он помогает задавать более точные вопросы, видеть побочные последствия и исправлять курс. Он не должен наказывать сотрудника за сложные случаи, которые невозможно решить стандартным маршрутом. И он не должен превращать человека в единицу отчётности: за долей успешно обработанных заявок всегда есть конкретные люди, которым либо помогли, либо не помогли.

Попробуем вернуться к Марине. Государство может сообщить, что запустило сервис, обучило сотрудников и выделило средства. Это важно, но семья по-прежнему не получила

ясного маршрута. Следующий шаг — выяснить, где именно путь ломается: в требованиях к документам, обмене данными, расписании специалистов или языке уведомлений. Затем изменить процесс и проверить, стало ли меньше повторных визитов, быстрее ли начинается помощь, понятнее ли людям решение. И отдельно спросить тех, кто так и не дошёл до нужного кабинета.

Вот где отчёт превращается в управление: когда цифры ведут к вопросу, вопрос — к проверке опыта, а проверка — к исправлению.

Короткий тест работающего государства

Оцените любую государственную инициативу — программу, цифровой сервис, новую норму — и ответьте на семь вопросов:

1. Какое конкретное изменение в жизни людей обещано?
2. Чем измеряется это изменение, а не только выполненная работа?
3. Кто получает пользу, а кто может остаться за бортом?
4. Как учреждение узнаёт об опыте тех, кто не смог воспользоваться услугой?
5. Какие возможны побочные эффекты и чем они проверяются?
6. Понятно ли людям, почему принято решение и что делать дальше?
7. Кто и в какие сроки обязан изменить работу, если данные показывают проблему?

Если ответы сводятся к бюджетам, числу мероприятий и формулировкам вроде «повысить качество взаимодействия», инициатива ещё не доказала, что работает. Если же можно назвать конкретное изменение, показать его распределение между разными группами людей и объяснить, как система исправляет обнаруженные ошибки, перед нами уже не просто административная активность.

Государство не обязано быть безошибочным. Но оно обязано уметь замечать, кому его решения помогают, кому мешают и что нужно изменить. Его успех измеряется не числом произведённых действий, а устойчивыми и справедливыми улучшениями, которые можно проверить и объяснить. Именно так доверие становится не обещанием на плакате, а выводом человека из собственного опыта.

Как устроено публичное управление: институты, полномочия и ответственность

После ночного ливня вода в подземном переходе у школы поднимается почти до ступеней. Утром родители ведут детей в обход — по узкой дороге без тротуара. Одна жительница фотографирует затопленный переход и отправляет обращение через городской портал. Она хочет знать простое: когда здесь снова можно будет пройти?

Ответ приходит быстро. И он оказывается почти бесполезным.

Городская администрация сообщает, что переход расположен у региональной дороги. Региональное дорожное ведомство отвечает, что за ливневую канализацию отвечает город. Городская служба указывает, что водоотвод подключён к сетям коммунального предприятия. Коммунальное предприятие поясняет: оно обслуживает трубу, но не кювет за пределами своей территории. Спасатели откачивают воду во время сильного дождя — и закрывают заявку. Каждый орган сделал что-то, что можно подтвердить документом. Переход по-прежнему затоплен.

Это собирательная история, но узнаваемая. В ней нет злодея, который решил оставить детей без безопасного марш-

рута. Есть несколько организаций с разными полномочиями, бюджетами и показателями работы — и результат, за который никто не отвечает целиком. Именно так управленческая система может быть исправной по частям и бесполезной в целом.

Когда все правы, а проблема остаётся

Представим маршрут обращения.

1. Житель сообщает о затоплении. Портал регистрирует заявку и направляет её в городскую администрацию.

2. Администрация проверяет границы ответственности. Выясняется, что дорога принадлежит региону; обращение пересылают.

3. Дорожное ведомство осматривает переход. Его сотрудники подтверждают неисправность, но находят рядом водоприёмник, который относится к городской системе.

4. Коммунальное предприятие проверяет сеть. Труба проходима, однако вода прибывает быстрее, чем уходит, а часть участка не входит в зону его обслуживания.

5. Служба реагирования откачивает воду. Проход открывают до следующего сильного дождя.

На каждом шаге организация отвечает на свой вопрос: «Что входит в нашу компетенцию?» Но общий вопрос — «Как сделать так, чтобы жители могли безопасно пройти?» — не закреплён ни за кем.

Здесь проявляется важное различие между работой учреждения и работой государства. Учреждение может выпол-

нить свою процедуру. Государство работает только тогда, когда процедуры разных учреждений складываются в результат для человека.

Почему это не происходит само собой? Потому что ведомства видят разные фрагменты проблемы. Дорожники отвечают за дорожную инфраструктуру, коммунальщики — за сети, городская администрация — за местные услуги, спасатели — за реагирование на происшествие. Их показатели тоже часто устроены по отдельности: вовремя ответить на заявку, устранить аварию, освоить бюджет, выполнить план ремонта. Показателя «дети могут безопасно пройти к школе в дождь» может не быть ни у кого.

Так устроен один из классических управленческих рисков: организация оптимизирует то, за что с неё спрашивают, а не всегда то, что важнее для общества. При этом люди внутри ведомств могут работать добросовестно. Проблема возникает не из-за недостатка старания, а из-за устройства правил, стимулов и связей между организациями.

Институты — это не только учреждения

Словом «институт» иногда называют само ведомство. В более широком смысле институты — это правила игры: кто вправе принимать решения, кто оплачивает работу, как распределяются обязанности, кто проверяет исполнение и что происходит, если участники не договорились.

Организация — это люди, бюджет, руководители и подразделения. Институт — набор правил, по которым они дей-

ствуют. Условно говоря, здание администрации — организация, а порядок выдачи разрешений, границы полномочий и способ обжалования — часть институциональной системы.

Правила бывают формальными: законы, регламенты, договоры, бюджетные решения. Бывают и неформальными: привычка не брать на себя чужую задачу, ожидание, что «сверху разберутся», или негласное правило не поднимать проблему, если для неё не предусмотрена строка расходов. Неформальные правила не менее реальны оттого, что не напечатаны на бланке.

Поэтому организационная схема, где видны отделы и должности, ещё не объясняет, как решаются межведомственные задачи. Она показывает вертикаль — кто кому подчинён. Но для жителя важна горизонталь: кто передаст информацию, кто соединит решения и кто не даст общей задаче раствориться на стыке границ.

Полномочие — это не просто обязанность «заниматься вопросом». Это право принять определённое решение. Если руководителю поручено отвечать за срок, но он не может запросить данные, собрать участников, перераспределить ресурсы или поднять разногласие на уровень, где его можно разрешить, ответственность становится декорацией.

У рабочего полномочия должны быть три опоры:

- **мандат** — ясное поручение, за какой результат отвечать;
- **ресурсы** — люди, бюджет, информация и время;

● **право действовать** — возможность принимать решения или добиваться их принятия уполномоченными лицами.

Не обязательно сосредоточивать все решения в одном кабинете. В сложных системах это часто невозможно и нежелательно. Но необходимо понимать, как полномочия соединяются.

Например, дорожное ведомство не должно терять право отвечать за принадлежащую ему дорогу. Городская служба не должна распоряжаться чужими сетями. Однако правила могут обязать обе организации совместно обследовать участок, согласовать план и сообщить жителям единый срок. Координация не стирает границы полномочий — она делает эти границы проходимыми.

Четыре вида ответственности

Слово «ответственность» объединяет несколько разных вещей. Если их не различать, легко получить либо взаимные обвинения, либо коллективный туман.

Политическая ответственность — за направление и общественные приоритеты. Какие проблемы решать прежде всего? Как распределить ограниченный бюджет? Допустимо ли отложить благоустройство ради безопасности? На такие вопросы отвечают избранные руководители и другие лица, уполномоченные принимать политические решения. Здесь важны публичное объяснение выбора и возможность оценить его последствия.

Административная ответственность — за то, как ре-

шение будет превращено в согласованные действия: кто за что отвечает, какие ресурсы нужны, где сроки, как отслеживаются риски. Эту ответственность несут руководители и управленческие команды.

Профессиональная ответственность — за качество конкретной работы и обоснованность решений. Инженер должен оценить пропускную способность системы, врач — безопасность лечения, специалист по закупкам — соблюдение процедуры. Профессиональная экспертиза не заменяет политический выбор, но и политическое давление не должно отменять технические требования и стандарты безопасности.

Наконец, есть **ответственность за общий результат для гражданина**. Она отвечает на вопрос: кто проследит, чтобы отдельные решения действительно сложились в работающую услугу?

Именно здесь особенно опасна фраза «за результат отвечают все». Если у общей задачи нет владельца, каждый может добросовестно отвечать за свой фрагмент — и никто не отвечает за целое. Коллективное участие необходимо. Коллективная размытость — нет.

Карта ответственности: четыре вопроса

Вернёмся к затопленному переходу. Начинать нужно не с совещания и не с выбора виноватого, а с ясного описания результата. Не «провести межведомственную работу», а, например: «Обеспечить безопасный проход через переход

в период дождей и установить понятный порядок действий при повторном затоплении». Конкретный стандарт — допустимую глубину воды, время осушения, частоту осмотров — должны определить специалисты и уполномоченные руководители с учётом местных условий.

Затем составляется карта четырёх вопросов.

Вопрос

Что нужно определить в нашем случае

Кто принимает решение?

Руководители и уполномоченные органы определяют приоритет, финансирование и целевой стандарт. Владельцы дороги и городской системы принимают решения по принадлежащим им объектам в пределах своих полномочий.

Кто исполняет?

Дорожная служба, коммунальное предприятие, городские подразделения или подрядчики выполняют осмотр, проектирование, ремонт и обслуживание — каждый в своей части.

Кто обеспечивает согласование?

Назначенный координатор сводит данные, собирает участников, ведёт общий план, фиксирует разногласия и сроки.

Кто отвечает за итог для гражданина?

Названный владелец результата следит, чтобы общий план завершился работающим переходом, и сообщает жителям о ходе работ и следующем шаге.

Это не значит, что владелец результата лично ремонтирует трубу или получает право распоряжаться региональной дорогой. Его задача — не подменять законные полномочия участников, а не дать общей проблеме исчезнуть между ними. Для этого ему нужны официальный мандат, доступ к информации и установленный способ эскалации.

В рассматриваемом случае города и региона могут назначить такого владельца совместным решением. Например, руководителя программы со стороны одной из администраций — при условии, что соглашение обязывает обе стороны предоставлять данные, участвовать в согласовании и поднимать нерешённые вопросы на нужный уровень. Дорожная служба остаётся ответственной за свой объект, коммунальное предприятие — за свои сети, а владелец общего результата отвечает за продвижение всей задачи и её публичную ясность.

Важно: единый контакт для жителя не обязан быть единственным исполнителем. Людям не нужно изучать схему ведомственного подчинения, чтобы выяснить, когда откроют переход. Им нужно знать, кто ведёт обращение, когда будет следующий ответ и куда сообщить, если обещанный шаг не

сделан.

Как устроить согласование, а не бесконечное совещание

У координации дурная репутация, потому что её часто подменяют встречами. Участники собираются, рассказывают, почему вопрос сложный, договариваются «проработать варианты», а затем расходятся в свои календари. Координация становится полезной лишь тогда, когда у неё есть предмет и результат.

Для перехода рабочий порядок может быть таким:

1. Совместное обследование. Участники определяют, откуда поступает вода, где она задерживается и какие объекты затронуты.

2. Разделение задач. Владелец каждого объекта подтверждает, что именно он должен сделать и какое решение для этого требуется.

3. Общий план. Координатор собирает действия в одну последовательность: обследование, проектное решение, финансирование, работы, проверка результата.

4. Фиксация зависимостей. Указывается, без какого решения одного участника не может начаться работа другого.

5. Правило разрешения разногласий. Если специалисты не согласны, вопрос передаётся их руководителям; если спор касается бюджета или приоритетов, он поднимается на политический уровень. Сроки эскалации задаются заранее.

6. Проверка результата. После работ участники оцени-

вают не только количество выполненных мероприятий, но и то, изменилось ли состояние перехода при сопоставимых условиях.

Такой порядок позволяет видеть не только сроки, но и места, где система может застрять. Если городской проект нельзя начать до согласования с региональным дорожным ведомством, эта зависимость появляется в плане до того, как подрядчик уже ждёт на объекте. Если решения упираются в финансирование, это становится вопросом выбора, а не загадочным «отсутствием движения».

Исследования организации общего управления, в том числе работы Элино́р Остро́м о системах с множеством участников, подчёркивают практическую ценность ясных границ ответственности, мониторинга и доступных способов разрешать конфликты. Для публичного управления это особенно важно: общая задача нередко пересекает территориальные и ведомственные границы, но сам факт пересечения не должен превращать её в ничью.

При этом не всякую задачу следует поднимать на самый верх. Полезный принцип — принимать решение на самом близком к проблеме уровне, который обладает нужными полномочиями и ресурсами. Если последствия затрагивают несколько территорий, нужны совместные правила. Если решение требует крупного бюджета или политического выбора, его нельзя оставить техническому специалисту. Хорошее устройство управления не централизует всё подряд, а поме-

щает каждое решение туда, где его можно принять компетентно и с ясной ответственностью.

Практический шаблон для своей организации

Возьмите одну проблему, которая регулярно «ходит по кругу»: задержку разрешения, перебои услуги, опасный участок улицы, долгий ремонт учреждения. Не начинайте с общей темы вроде «улучшить межведомственное взаимодействие». Выберите результат, который можно описать глазами человека, получающего услугу.

Заполните таблицу.

Поле

Вопрос для команды

Результат

Что должно измениться для гражданина? Как мы поймём, что это произошло?

Границы задачи

Какие территории, организации, услуги и объекты затронуты?

Решение

Кто вправе утвердить стандарт, приоритет, расход средств или изменение процесса?

Исполнение

Кто выполняет конкретную работу и какими ресурсами располагает?

Согласование

Кто сводит действия, данные, сроки и зависимости участников?

Владелец результата

Кто лично следит за общим итогом и вправе поднять вопрос на уровень решения?

Подотчётность

Кому, когда и в каком виде докладывают о ходе работы?

Сбой и эскалация

Куда передаётся нерешённое разногласие и в какой срок?
Кто сообщает об этом гражданину?

После заполнения задайте три контрольных вопроса.

Во-первых, **совпадает ли ответственность с полномочиями?** Если человек должен обеспечить результат, но не может получить информацию или вынести вопрос на решение, ему выдали не ответственность, а тяжёлую папку.

Во-вторых, **совпадают ли полномочия с ресурсами?** Организация может иметь право выполнить работу, но не

иметь средств или специалистов. В таком случае проблема не решится от более строгого контроля за сроком: потребуются изменить бюджет, распределение ресурсов или способ исполнения.

В-третьих, может ли гражданин понять, что будет дальше? Если ответ на обращение объясняет только, почему вопрос относится к другой организации, маршрут ещё не выстроен. Рабочая система называет следующий шаг, ответственного за него и способ сообщить о задержке.

Понятная дверь

Государство не обязано быть простым. Большая страна, сложные услуги и разделение полномочий неизбежно создают много организаций и правил. Но сложность внутри системы не должна превращаться в лабиринт для человека.

Хорошо устроенное управление не требует, чтобы каждый участник делал всё. Оно требует, чтобы каждый знал границы своих решений, исполнял свою часть и понимал, кто соединяет её с общей целью. Политическое руководство задаёт направление и отвечает за выбор. Административное управление организует работу. Профессионалы обеспечивают качество. Владелец результата следит, чтобы действие всей системы было видно не по числу писем и совещаний, а по изменению жизни людей.

Если после сильного дождя житель знает, кто ведёт вопрос, когда проверяют переход, кто принимает решение о ремонте и куда сообщить, если срок сорван, система стала

понятнее. Если переход остаётся затопленным, зато в папке лежат четыре правильно оформленных ответа, система лишь научилась безупречно объяснять собственную беспомощность.

У каждой общей задачи должна быть открываемая дверь: ясное полномочие, понятный следующий шаг и названный человек, который отвечает за то, чтобы результат не потерялся между учреждениями.

Диагностика государства: как находить причины проблем, а не лечить симптомы

В понедельник утром на экране районного центра занятости горит красная линия: число людей, которые нашли работу после профессионального обучения, почти не меняется третий год подряд.

— Мы снова расширили программу, — говорит руководитель. — Добавили места, открыли новые курсы. Почему результата нет?

В ответ звучат знакомые предложения: увеличить бюджет, привлечь новых подрядчиков, обязать безработных активнее посещать занятия. Каждое решение кажется разумным. Но пока никто не знает, в какой именно точке возникает сбой. Может быть, люди не могут попасть на курсы. Может быть, курсы не дают нужных навыков. Может быть, работодатели не доверяют сертификатам. А может быть, выпускников некому сопровождать до первого собеседования.

Красная линия на экране — не диагноз. Это симптом. Чтобы понять, что с ним делать, придется идти не от кнопки «увеличить программу», а по следам: от конечного результата назад, через весь путь человека, до места, где намерение государства перестает превращаться в изменение жизни.

Рассмотрим собирательный случай. Район и цифры здесь условные, но ситуация типична для множества программ: мест на курсах стало на сорок процентов больше, а доля участников, которые через шесть месяцев имеют устойчивую работу, почти не изменилась. В отчетах растет число обученных. На улицах растет раздражение: «Опять отправили учиться, а работу это не прибавило».

Симптом — еще не причина

В управлении легко спутать три вещи.

Симптом — то, что можно наблюдать: например, небольшая доля участников программы находит устойчивую работу.

Причина — механизм, который производит этот результат: допустим, курс обучает навыку, на который в округе почти нет спроса.

Сопутствующий фактор — обстоятельство, связанное с проблемой, но не обязательно ее вызывающее. Например, в районах с более высокой безработицей может быть больше участников программы и ниже доля трудоустроенных. Это еще не доказывает, что программа не работает: ее могли специально направить туда, где рынок труда слабее.

Разница важна. Если симптом назвать причиной, государство начнет лечить не ту болезнь. При низком трудоустройстве оно может решить, что людям не хватает мотивации, и ввести санкции за пропуски. Но если занятия проходят в другом конце района, а до них не ходит автобус, санкции не

создадут ни маршрут, ни рабочее место. Они лишь сделают неудачу дороже для человека.

Поэтому первое действие расследования — не выбрать меру, а точно описать проблему. Не «программа неэффективна», а, например: «Среди людей, начавших обучение в прошлом году, доля тех, кто имел оплачиваемую работу не менее трех месяцев из четырех на шестой месяц после курса, не выросла по сравнению с предыдущими когортами». Такая формулировка сразу уточняет, о ком речь, какой результат важен и когда его измеряют.

И даже она требует проверки. Учитывает ли показатель неофициальную занятость? Не исключены ли из расчета те, кто бросил обучение? Сравниваем ли мы одинаковые группы и одинаковые периоды? Если на эти вопросы нет ответа, цифра может выглядеть точнее, чем она есть.

Идти по следам, а не по кабинетам

Диагностика начинается с наблюдений, но не заканчивается ими. Для нашего случая расследование можно выстроить в пять шагов.

1. Определить границы проблемы. Какой именно результат не достигается: человек записался, закончил курс, прошел собеседование или получил устойчивую работу? Для какой группы? В каких населенных пунктах? За какой период? Чем точнее граница, тем меньше риск спорить о разных проблемах под одним названием.

2. Разложить общий показатель на этапы. Сколько

людей узнали о программе, подали заявление, получили направление, приступили к занятиям, закончили курс, прошли собеседование и сохранили работу? Средний итог скрывает место потери. Если почти все доходят до обучения, но мало кто получает приглашение на интервью, расширение числа мест может быть бесполезным.

3. Пройти путь услуги глазами гражданина. Не по инструкции, а в реальности. Что должен сделать человек? Сколько раз прийти лично? Какие документы принести? Кто сообщает следующий шаг? Где приходится ждать и повторять уже переданную информацию? Карта пути — это простое описание последовательных этапов и препятствий между ними.

4. Сравнить опыт разных групп. Среднее по району может скрывать, что городские выпускники находят работу, а жители отдаленных поселков — нет; что молодые люди доходят до конца курса, а родители маленьких детей чаще пропускают занятия. Разрезы по месту проживания, возрасту, инвалидности, семейным обязанностям и цифровым возможностям не нужны ради красивой аналитики. Они помогают понять, для кого именно система работает иначе.

5. Сформулировать несколько конкурирующих объяснений и проверить каждое. Не выбирать любимую версию заранее, а спросить: какие наблюдения мы ожидали бы увидеть, если она верна? А какие факты заставили бы от нее отказаться?

Последний шаг особенно важен. Хорошая гипотеза рискует оказаться неверной. Фраза «надо улучшить качество обучения» слишком расплывчата, чтобы ее проверить. А вот такую версию можно проверять: «Участники редко получают приглашения на собеседования, потому что содержание курсов не совпадает с навыками, которые указаны в вакансиях местных работодателей».

Причинная схема: где заканчиваются догадки

Команда центра занятости собирает данные о движении участников по программе, изучает договоры с учебными организациями, разговаривает с выпускниками и работодателями, посещает несколько занятий. На столе появляется причинная схема. Пока это не приговор, а карта версий: какие звенья подтверждаются и что еще предстоит узнать.

Звено расследования

Возможная версия

Что уже говорит в ее пользу

Как проверить

Проблема

Участники программы редко переходят от обучения к устойчивой работе

Число мест и выпускников выросло, а результат через шесть месяцев почти не изменился

Пересчитать результат по одинаковым когортам, прове-

ритель полноту данных о занятости

Непосредственная причина

Выпускники не получают приглашений на собеседования

В данных о вакансиях и в интервью с работодателями обнаруживается разрыв между заявленными требованиями и содержанием части курсов

Сопоставить учебные модули с реальными вакансиями; проверить, меняется ли доля интервью у выпускников курсов, разработанных вместе с работодателями

Системная причина

Заказ курсов строится по привычному каталогу программ, а не по текущему спросу

Закупки планируются заранее; в договорах почти нет требований к участию работодателей

Изучить порядок формирования заказа и сравнить его сроки с динамикой вакансий

Системная причина

Учебным организациям выгодно завершить курс, но не обязательно обеспечить переход к работе

Основная часть оплаты связана с проведением обучения и выпуском участников

Проверить договоры, стимулы подрядчиков и поведение тех, кто работает по разным условиям оплаты

Непосредственная причина

Часть людей не доходит до конца программы или не может посещать занятия регулярно

Пропуски чаще встречаются у жителей отдаленных поселков и людей с обязанностями по уходу

Сопоставить расписание, маршруты транспорта и посещаемость; поговорить с участниками, прекратившими обучение

Системная причина

Формат услуги рассчитан на удобство организации, а не на жизненные обстоятельства граждан

Большинство занятий проводится в одном месте и в дневное время

Проверить, повышает ли гибкое расписание или помощь с транспортом посещаемость именно у затронутых групп

Схема не говорит, что все причины доказаны. Она показывает, где уже есть свидетельство, а где пока только правдоподобное объяснение. Это различие защищает от управленческого самоуверенного «мы и так знаем, в чем дело».

Расследование приносит первые результаты. Места на курсах почти всегда заполняются: значит, нехватка учебных мест не объясняет отсутствие роста занятости. Большинство начавших обучение его заканчивают, но заметная доля

участников из удаленных поселков пропускает занятия. Это указывает на барьер доступа, хотя пока не доказывает, что именно он определяет общий результат.

Более серьезный провал обнаруживается дальше по маршруту: многие выпускники не доходят до собеседований. Работодатели говорят, что сертификат сам по себе мало сообщает о практических навыках. Учебные организации, в свою очередь, отмечают, что требования к программам уже утверждены, а изменить их быстро трудно. В договорах оценивается главным образом проведение курса и его завершение. То есть система хорошо считает обучение, но слабее отвечает за переход от обучения к работе.

При этом нельзя объявить работодателей, подрядчиков или сотрудников службы занятости виновниками. Они действуют внутри правил, которые созданы не ими одними. Провайдеру платят за обучение — он организует обучение. Специалисту приходится сопровождать большое число людей — времени на работу с каждым работодателем и выпускником остается меньше. А гражданину предлагают услугу в определенное время и в определенном месте — даже если его жизнь устроена иначе.

В сложной системе причины часто складываются. Неудачный курс может уменьшать шанс пройти собеседование. Отсутствие сопровождения — превращать этот небольшой шанс в еще меньший. Транспортные и семейные барьеры — отсеивать тех, кому труднее всего добраться до результата.

Поиск одного виновника упрощает картину, но не улучшает услугу.

Корреляция не доказывает причинность

Особенно осторожно нужно обращаться с данными, которые похожи на доказательство. Допустим, в районах, где обучается больше людей, доля трудоустроенных ниже. Можно заключить, что курсы мешают трудоустройству. Но программа, вероятно, активнее всего развернута именно там, где и без того мало рабочих мест. Наблюдаемая связь может объясняться состоянием местной экономики, а не действием обучения.

Данные хорошо показывают, **где** результат различается. Чтобы выяснить, **почему**, нужны дополнительные свидетельства: наблюдение за процессом, разговоры с участниками и сотрудниками, сравнение групп и проверка альтернативных объяснений.

Интервью помогают услышать то, чего нет в административных отчетах: «Я пропустила занятия, потому что автобус возвращается раньше конца курса» или «На собеседовании спросили, умею ли я работать на конкретном оборудовании, которого на обучении не было». Но отдельный рассказ не устанавливает масштаб проблемы. Его нужно сопоставить с данными о посещаемости, расписанием транспорта, требованиями вакансий и опытом других участников.

Если возможно, полезно сравнить похожие группы, для одной из которых изменили формат услуги. Изменение мож-

но вводить поэтапно в разных центрах или территориях, заранее оговорив критерии сравнения. Это не всегда превращается в идеальный эксперимент: условия различаются, экономика меняется, люди выбирают программы не случайно. Но последовательное сравнение сильнее, чем уверенность, основанная на одном впечатляющем примере.

Полезная форма проверяемой гипотезы такова: если предполагаемый механизм действительно вызывает проблему, то при изменении этого механизма результат должен измениться у тех людей и в те сроки, где мы ожидаем, по сравнению с подходящей группой — без неприемлемого побочного эффекта.

Например: «Если занятия в дневное время мешают родителям детей младшего возраста, то гибкий график должен повысить посещаемость и завершение обучения именно в этой группе». Если посещаемость не изменится, версия ослабеет. Если посещаемость вырастет, но трудоустройство нет, значит, доступ был реальным препятствием, но не единственным и, возможно, не главным для конечного результата.

Как плохой диагноз производит плохое решение

Представим, что руководитель видит пропуски занятий и заключает: люди недостаточно мотивированы. Тогда он вводит обязательное присутствие и сокращает поддержку тем, кто нарушает график.

Если причина пропусков — не мотивация, а отсутствие

транспорта или невозможность оставить ребенка, мера не устранил препятствие. Она увеличит долю отчислений и может ухудшить положение именно тех, кому программа нужна больше всего. Такой диагноз не просто бесполезен: он превращает изъян конструкции услуги в якобы личный недостаток гражданина.

Чтобы этого избежать, полезно заранее назвать не только подтверждающие, но и опровергающие наблюдения. Если версия говорит, что участники не приходят из-за расписания, что еще должно быть видно? Пропусков больше у тех, чья дорога длиннее? Возрастает посещаемость на занятиях, перенесенных на удобное время? Если разницы нет, стоит проверить другие объяснения: содержание курса, здоровье, отношение участников к программе, качество информирования.

От причины — к адресному действию

К концу расследования в нашем случае складывается не одна причина, а несколько. Часть курсов слабо связана с реальными вакансиями. Оплата подрядчика в основном поощряет завершение обучения, а не устойчивый переход к работе. Сопровождение после курса устроено непоследовательно. Для некоторых групп расписание и место занятий становятся дополнительным барьером.

Теперь меры можно соотнести с механизмами, которые требуется изменить:

- Привлекать работодателей к проектированию программ

и регулярно сверять учебные навыки с актуальными вакансиями.

- Изменить контракты с учебными организациями так, чтобы учитывать не только завершение курса, но и дальнейший результат. При этом нужны оговорки против отбора «самых легких» участников и против фиктивного трудоустройства на короткий срок.

- Организовать переход от обучения к поиску работы как отдельный этап: кто связывается с выпускником, кто знакомит его с работодателями, кто отвечает за следующий шаг?

- Для групп, у которых подтверждены барьеры посещения, опробовать гибкое расписание, транспортную поддержку или другие адресные решения — и посмотреть, меняют ли они посещаемость и завершение обучения.

Это не приглашение сразу перестраивать всю программу. Разумнее начать с ограниченного изменения, определить сроки и заранее договориться, по каким признакам команда признает его успешным или ошибочным. Если совместно разработанный с работодателем курс повысил число собеседований, но не число устойчивых рабочих мест, это повод исследовать условия найма или последующее сопровождение. Если гибкое расписание не изменило посещаемость, гипотеза о расписании была неполной. Диагностика продолжается и после запуска меры.

Здесь важно следить не только за желаемым результатом, но и за возможным ущербом. Если подрядчик получает воз-

награждение за трудоустройство, не начнет ли он избегать людей, которым сложнее помочь? Если служба оценивается по количеству закрытых вакансий, не подменят ли устойчивую занятость краткосрочным устройством на работу? Любой показатель способен стать ловушкой, если по нему судят о всей системе, забывая о смысле, который он должен был измерять.

Короткая практика для читателя

Выберите знакомую публичную проблему: очереди, повторные обращения, низкое использование услуги, срыв сроков. Потратьте пятнадцать минут на черновую записку из шести пунктов:

- 1.** Какой наблюдаемый симптом вы пытаетесь объяснить?
- 2.** Для кого он особенно заметен и в каких условиях?
- 3.** На каком шаге пути услуги люди чаще всего теряют время или прекращают участие?
- 4.** Какие три причины могут объяснить этот сбой — и чем они отличаются друг от друга?
- 5.** Какие данные подтвердили бы каждую версию, а какие заставили бы от нее отказаться?
- 6.** Какое небольшое изменение позволит проверить одну причину, не выдавая предварительный вывод за окончательную истину?

Не заполняйте пробелы уверенностью. Если ответа нет, запишите, какое свидетельство нужно получить. Такая запись уже лучше поспешного распоряжения: она превращает

смутное беспокойство в вопрос, на который можно ответить.

Диагностика не означает бесконечно изучать проблему, пока она сама не исчезнет. Если человеку прямо сейчас грозит вред, государство должно одновременно снижать этот риск и выяснять, почему он возник. Но даже срочное действие можно проектировать так, чтобы оно не закрывало расследование: фиксировать, кому помогло, кому нет, что изменилось и где сохраняется сбой.

Государство работает не тогда, когда быстро реагирует на красный сигнал, а когда понимает, что именно загло его на табло. Симптом показывает, куда смотреть. Причину приходится устанавливать — через данные, наблюдение, разговор с людьми и честную проверку собственных версий. Хорошая диагностика не задерживает действие. Она уменьшает риск дорогого и уверенного лечения не той проблемы. А когда причина становится яснее, возникает следующий управленческий вопрос: на какие из выявленных проблем направить ограниченное внимание и ресурсы прежде всего?

Выбор приоритетов: как превращать общественные запросы в ясную повестку

В 8:47 утра на столе у заместителя главы города лежали три папки и одна распечатка, уже исписанная на полях. В первой — жалобы на подтопления в Нижнем квартале: вода каждую весну подходит к домам и подвалам. Во второй — обращения родителей из посёлка за рекой: дети идут к остановке по неосвещённой дороге. В третьей — подписи за обновление центрального парка. А на распечатке были собраны ещё десятки просьб: сократить очереди в поликлинике, добавить автобусные рейсы, помочь молодым семьям с арендой, поставить фонари у вокзала.

До утверждения бюджета оставалось три недели. Свободных средств хватало не на всё, а специалистов, способных довести новые проекты до результата, — ещё меньше. Каждая просьба была настоящей. Некоторые были срочными, некоторые касались большого числа людей, некоторые — небольшой группы, для которой последствия бездействия могли оказаться особенно тяжёлыми. На совещании никто не спорил о том, что люди заслуживают внимания. Спорить приходилось о другом: чему город посвятит ограниченное время и деньги сейчас — и что честно отложит.

Вот в этой точке начинается приоритизация.

Запрос — ещё не проблема, а проблема — ещё не приоритет

Общественная повестка редко приходит в администрацию аккуратным списком проблем. Чаще она приходит в виде решений, уже вложенных в просьбу: «постройте новую поликлинику», «положите асфальт», «добавьте автобусы». Важно услышать человека и не отмахнуться от предложенного им ответа. Но прежде чем обещать решение, нужно понять, на какой вопрос оно должно ответить.

«Нужна новая поликлиника» может означать, что людям трудно записаться к врачу, что до здания сложно добраться или что конкретная служба перегружена. У этих затруднений могут быть разные причины и разные ответственные. «Поставьте ещё один автобус» может означать не нехватку рейсов, а расписание, не совпадающее со сменой на предприятии. «Почините парк» — просьбу о безопасном и доступном общественном пространстве, а не только о новых лавочках.

Поэтому полезно различать три вещи:

1. Запрос — как человек описывает потребность или желаемое решение.

2. Проблема — нежелательное положение, которое можно проверить: кто с ним сталкивается, насколько часто, каковы последствия.

3. Приоритет — проблема, которой организация обяза-

ется уделить ограниченные ресурсы в определённый срок, с конкретной ответственностью и ожидаемым результатом.

Переход от запроса к проблеме не должен превращаться в бюрократический фильтр, через который пропускают только жалобы с правильными формулировками. Это способ уважать сам запрос: выяснить, что за ним стоит, и не потратить деньги на меру, которая выглядит убедительно, но не меняет жизнь людей.

Рассказ одного жителя не доказывает, что проблема массовая. Но он может показать, что администрация неверно поняла механизм её возникновения или вовсе не замечала группу, которую это затрагивает. Истории помогают увидеть, где искать; данные — понять масштаб и проверить предположения. Нужны и те, и другие.

Рабочая сессия: вместо длинного списка — ясные вопросы

На планировании в вымышленном городе Берегове команда получила 180 миллионов рублей, которые можно направить на новые задачи в течение года. Денег было недостаточно для всех проектов, а инженерная и закупочная команды могли качественно вести одновременно лишь два крупных направления. На стол положили не рейтинг обращений, а перечень проблем, сгруппированных по тому, что людям мешает и к чему приводит.

Список быстро стал содержательнее:

- В Нижнем квартале регулярно подтапливает дома. Осо-

бенно уязвимы пожилые жители и семьи, которым сложно быстро эвакуироваться. Чтобы выбрать капитальное решение, нужны инженерные изыскания; до сезона дождей можно провести неотложные работы.

- В посёлке за рекой 32 школьника идут к остановке по неосвещённому участку дороги. Организация маршрута и безопасной посадки относится к полномочиям города.

- Жители сообщают о долгом ожидании приёма в поликлинике. Проблема существенная, но медицинские кадры и организация приёма находятся в ведении региональной системы здравоохранения. У города есть возможности договариваться и помогать с транспортной доступностью, но он не может обещать то, чем не управляет.

- За обновление парка выступили тысячи жителей. Это важная общественная потребность, а не прихоть. Но спешной угрозы здесь нет; часть работ можно планировать поэтапно, сохраняя безопасность и доступность.

- Запрос на помощь с арендой жилья оказался связан с полномочиями и программами другого уровня власти. Город мог подготовить обращение и предложить партнёрство, но не вправе выдавать чужое обязательство за своё.

Такой перечень не обесценивает просьбы и не подменяет общественный выбор мнением экспертов. Он позволяет задавать одинаковые вопросы ко всем вариантам. Не «кто убедительнее выступил на слушаниях?», а «какие последствия мы видим, для кого, насколько быстро и что реально можем

изменить?».

Матрица не принимает решение — она делает его видимым

Команда Берегова сравнила варианты по общей рамке. Это не формула, которая вычисляет единственно правильную повестку. Это способ не забыть важные стороны решения и показать, на чём основан вывод.

Критерий

Вопрос для обсуждения

Что может служить основанием

Общественная значимость

Насколько серьёзно проблема влияет на повседневную жизнь и базовые услуги?

Данные об охвате, частоте обращений, последствиях, качестве услуги

Неравенство последствий

Кому труднее всего справиться с проблемой? Усиливает ли она уже существующие барьеры?

Информация по возрасту, доходу, инвалидности, месту проживания и другим значимым группам

Срочность

Есть ли временное окно, после которого вред резко воз-

растёт?

Сезонность, риски для безопасности, сроки обучения, договорные или правовые сроки

Ожидаемый эффект

Изменит ли предполагаемое действие положение людей и насколько убедительна связь между мерой и результатом?

Анализ причин, опыт похожих мер, возможность изменить изменение

Цена бездействия

Что произойдёт, если ничего не менять сейчас? Можно ли будет исправить последствия позже?

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.