

Секция «Государственное и муниципальное управление (СИУ РАНХиГС)»

**Система ключевых показателей эффективности (КПИ) как инструмент оценивания эффективности деятельности государственных гражданских служащих**

*Рыбаченко А.И.<sup>1</sup>, Шилова А.А.<sup>2</sup>*

1 - Сибирский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Новосибирск, Россия, *E-mail: aleenayvacsenko4@gmail.com*; 2 - Сибирский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Новосибирск, Россия, *E-mail: ashilova-22@edu.ranepa.ru*

В современных условиях государственного и муниципального управления ключевую роль играют такие подходы, как управление по результатам, проектное управление и управление по приоритетам. В официальных документах и сообщениях всё чаще подчеркивается необходимость трансформации рутинной деятельности и трудовой культуры работников органов власти и местного самоуправления для достижения реальных результатов. Это требует четкой формулировки миссии и ценностей работы в соответствующих органах, что в свою очередь способствует повышению инициативности и эффективности их деятельности. В данном контексте система ключевых показателей эффективности (КПИ) становится важным инструментом для объективной оценки результатов работы органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, позволяя не только измерять достижения, но и выявлять области для улучшения [1].

Значимым событием, стимулирующим развитие и внедрение КПИ в органах государственной власти, является утверждение Президентом В.В. Путиным в ноябре 2024 года указа, определяющего перечень ключевых показателей эффективности, на основе которых оценивается деятельность губернаторов и исполнительных органов субъекта РФ [3]. Данный указ сигнализирует о переходе от оценки "процесса" к оценке "результата", что потребует от госслужащих не просто выполнения должностных инструкций, а активного поиска эффективных путей достижения поставленных целей. Этот шаг является не просто формальной сменой акцентов, а логическим продолжением многолетней работы по реформированию системы государственного управления, направленной на повышение ее эффективности и клиентоориентированности.

Однако, несмотря на очевидные преимущества, внедрение КПИ в государственном секторе сопряжено с рядом проблем. Отсутствие четких метрик для оценки нематериальных активов, сопротивление изменениям со стороны сотрудников и сложность учета мнения общественности – лишь некоторые из вызовов, с которыми сталкиваются органы власти при внедрении системы КПИ [2]. Для успешного решения этих задач необходимо применять поэтапный подход, который может включать следующие шаги:

1. Мониторинг общественного мнения. Для получения объективной оценки работы министерства планируется запустить масштабное исследование удовлетворенности населения. Будут разработаны специальные опросные инструменты, которые разместятся как на официальном портале ведомства, так и в популярных социальных сетях. Полученные данные станут ключевым элементом при формировании системы ключевых показателей эффективности (КПИ), что обеспечит максимальную ориентацию на запросы граждан и их реальные потребности.

2. Формирование системы показателей эффективности.

2.1. На первом этапе будет создана компактная система из 3-4 основополагающих КПИ, отражающих общую эффективность министерства.

2.2. Структурные подразделения разработают собственные показатели, адаптированные под конкретные задачи и понятные непосредственным руководителям.

2.3. На основе этих данных будет построена комплексная Система Сбалансированных Показателей (ССП).

3. Внедрение системы показателей в управленческие процессы. Ключевые показатели эффективности станут неотъемлемой частью должностных регламентов государственных служащих. На их основе будет формироваться не только оценка работы сотрудников, но и система материального стимулирования. Для каждого служащего будет разработан персональный план развития, предусматривающий дополнительное вознаграждение за выполнение особо значимых и сложных задач.

Ярким примером практической реализации таких сложностей стал эксперимент по применению системы комплексной оценки деятельности государственных гражданских служащих в Министерстве сельского хозяйства Новосибирской области, проводившийся с 1 сентября 2021 года по 30 декабря 2022 года [4]. В рамках пилотного проекта были внедрены показатели, связанные с сокращением сроков выдачи субсидий аграриям, повышением прозрачности отчетности и увеличением доли малых фермерских хозяйств, участвующих в госпрограммах. Результаты показали, что при четкой методологии и вовлечении сотрудников КПИ способны повысить эффективность на 18–25%, однако ключевой проблемой осталась субъективность оценки качества услуг.

Опыт Новосибирской области демонстрирует, что успешное внедрение КПИ требует не только методологической проработки, но и активного вовлечения сотрудников через обучение и прозрачность критерииев. Для минимизации рисков формализации показателей необходимо:

- Интегрировать качественные метрики (удовлетворенность граждан, этические стандарты) в систему оценки.
- Использовать цифровые платформы для автоматизации сбора данных и снижения бюрократической нагрузки.
- Создавать механизмы обратной связи между госслужащими и населением.

Внедрение КПИ должно стать частью культурной трансформации госслужбы, где показатели служат не инструментом контроля, а ориентиром для непрерывного улучшения. Указ 2024 года задает важный вектор, но его реализация потребует гибкости: системы оценки необходимо регулярно актуализировать с учетом меняющихся социально-экономических условий. Только в этом случае КПИ смогут стать основой для управления, которое сочетает эффективность с доверием граждан к государственным институтам.

### Источники и литература

- 1) Аляутдинов, Н. Ф. КПИ как инструмент оценивания эффективности деятельности органов государственного управления Российской Федерации / Н. Ф. Аляутдинов, А. И. Галкин // Креативная экономика. – 2015. – Т. 9, № 9. – С. 1103-1112.
- 2) Лукин, А. Н. Использование ключевых показателей результативности деятельности кадров на государственной и муниципальной службе / А. Н. Лукин, В. А. Воропанов, П. А. Орлов, А. Н. Яцун // Социум и власть. – 2021. – № 1(87). – С. 90-102.
- 3) Об оценке эффективности деятельности высших должностных лиц субъектов Российской Федерации и деятельности исполнительных органов субъектов Российской Федерации : Указ Президента РФ от 28.11.2024 № 1014 // Официальное опубликование правовых актов. - URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202411280003?ysclid=m8xchgxiqz87306027&index=1> (дата обращения: 31.03.2025).

- 4) Эксперимент по применению системы комплексной оценки деятельности государственных гражданских служащих в министерстве сельского хозяйства Новосибирской области : итоговый отчет о проведении эксперимента // Официальный сайт Министерства сельского хозяйства НСО. - URL: <https://mcx.nso.ru/page/5576?ysclid=m8xg7yy73553931710> (дата обращения: 31.03.2025).