

УДК 351/354

**РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ
ЭФФЕКТИВНОСТИ (КРІ) ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ
ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ, ОРИЕНТИРОВАННОЙ НА
ДОСТИЖЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ РЕГИОНА**

Ирина Вячеславовна Парешина¹

кандидат экономических наук, доцент

i.pareshina@mmu.ru

Марина Николаевна Гусева²

старший преподаватель

mnk68@yandex.ru

¹Московский международный университет

г. Москва, Россия

²Мичуринский государственный аграрный университет

г. Мичуринск, Россия

Аннотация. В статье рассматриваются вопросы повышения эффективности государственного управления в условиях современных вызовов: цифровизации, клиентоориентированности и реализации национальных проектов. Целью исследования является разработка и обоснование комплексной методологической модели каскадирования (декомпозиции) стратегических целей региона/муниципалитета до уровня личных ключевых показателей эффективности (КРІ) государственных гражданских служащих. В рамках работы проведен анализ существующих в российской практике методик оценки деятельности органов исполнительной власти, которые традиционно базируются на макропоказателях или мониторинге выполнения программ и регламентов. Выявлены и систематизированы системные дисфункции внедрения КРІ, включая доминирование процессуальных показателей, субъективизм оценки,

«игровое поведение» и слабую интеграцию KPI в системы мотивации. Предлагается модель декомпозиции, структурирующая цели через четыре перспективы сбалансированной системы показателей (BSC).

Ключевые слова: эффективность государственного управления, ключевые показатели эффективности (KPI), сбалансированная система показателей (BSC), декомпозиция стратегических целей.

Необходимость повышения эффективности государственного и муниципального управления в современных условиях обусловлена не просто внутренними административными задачами, а внешними вызовами и стратегическими приоритетами, которые требуют кардинального изменения подходов к работе [5-6].

Три ключевых современных вызова, таких как цифровизация, клиентоориентированность и реализация национальных проектов, формируют новую модель требований к эффективности госаппарата.

Цифровизация — это не просто автоматизация, а глубокая трансформация процессов, требующая перестройки мышления и оценки кадров. Внедрение электронного правительства и государственных информационных систем делает очевидным неэффективность бюрократических и ручных процессов. От госслужащих требуется высокая цифровая компетентность и способность принимать решения, основываясь на больших данных, а не на интуиции или устаревших регламентах. В целях снижения издержек и повышения прозрачности внедряются такие цифровые технологии, как блокчейн и ИИ, которые потенциально минимизируют коррупционные риски и административные издержки. Повышение эффективности в этом контексте означает разработку KPI, которые измеряют уровень цифровой зрелости чиновника и его подразделения, а также снижение временных затрат на предоставление услуг.

Клиентоориентированность подразумевает, что современный гражданин и бизнес рассматривают государство как поставщика услуг. Это требует перехода от "управления для государства" к "управлению для потребителя". Следовательно, эффективность должна измеряться не количеством обработанных бумаг (процессный KPI), а уровнем удовлетворенности конечного пользователя (результативный KPI). А главным критерием эффективности становится публичная ценность (Public Value) — положительный социально-экономический эффект, создаваемый действиями власти. Повышение эффективности здесь означает внедрение механизмов обратной связи (опросы,

социальные сети) и разработку KPI, ориентированных на Индекс удовлетворённости граждан (CSI).

Национальные проекты и стратегические программы развития являются главными инструментами достижения стратегических целей страны. Их успешность напрямую зависит от эффективности государственного аппарата. Эффективность должна быть декомпозирована — стратегические цели, заложенные в нацпроектах (например, рост продолжительности жизни, улучшение экологии), должны быть "разбиты" на конкретные, измеримые KPI для каждого отдельного госслужащего. Неэффективное управление на региональном или муниципальном уровне приводит к срыву сроков, нецелевому расходованию бюджетных средств и, как следствие, недостижению стратегических национальных целей. Повышение эффективности обеспечивает своевременное, качественное и экономное достижение запланированных показателей.

Таким образом, повышение эффективности управления — это стратегическая необходимость, а KPI являются ключевым инструментом для перевода этих вызовов в измеримые задачи для каждого служащего.

Теоретические исследования.

Проблема оценки эффективности, внедрения ключевых показателей эффективности (KPI) и применения Сбалансированной системы показателей (BSC) в государственном секторе является высоко разработанной в теоретическом плане, но сохраняет значительные методологические и прикладные пробелы, особенно в контексте российской практики государственного и муниципального управления. Зарубежная наука имеет богатый опыт в области внедрения систем оценки эффективности в госсекторе:

Концепция «Управления по результатам» (Management by Results, MbR), разработанная в 1970–1990-е годы, стала фундаментом для перехода от оценки процессов к оценке результатов в государственном управлении (например, в Новом публичном менеджменте — New Public Management, NPM);

Сбалансированная система показателей (BSC), созданная Робертом Капланом и Дэвидом Нортоном (1990-е), является ключевой теоретической основой для решения проблемы корреляции между стратегическими целями и личными KPI. Изначально сбалансированная система показателей (BSC) была разработана в качестве инструмента для частного сектора, но впоследствии ее принципы (декомпозиция стратегии через четыре перспективы) были активно адаптированы для госсектора в США, Великобритании и странах ЕС [11];

Концепция «Публичной ценности» (Public Value) в исследованиях Марка Мура и других ученых была сосредоточена на том, как измерить общественную пользу (эффект для граждан) от действий правительства, что критически важно для разработки результативных KPI в госсекторе [12-14].

В России проблема эффективности государственного и муниципального управления активно разрабатывается с начала 2000-х годов в связи с административными реформами.

Теоретические основы управления и эффективности были заложены в классических работах таких авторов, как Г. В. Атаманчук и А. В. Оболонский, которые создали основы анализа эффективности государственного аппарата, критикуя его бюрократизм и предлагая модели, ориентированные на результат [6].

Правовые и институциональные аспекты исследования сосредоточены на анализе ФЗ № 79-ФЗ и подзаконных актов, регламентирующих аттестацию и квалификационные требования. Они выявляют правовые и институциональные барьеры для внедрения реальных KPI, указывая на их формализацию в должностных регламентах [1].

Значительное число научных изысканий посвящено практическим проблемам – отрыву KPI от системы мотивации, доминированию процессуальных показателей и проблеме субъективизма при оценке.

Отечественная наука подтверждает актуальность проблемы и детально описывает дисфункции существующих систем, но ощущается недостаток практических, апробированных моделей декомпозиции (каскадирования)

стратегических целей (установленных, например, Указами Президента) до уровня личного КРІ государственного (муниципального) служащего, что является предметом нашего исследования [2-4].

Анализ методик оценки деятельности органов исполнительной власти РФ.

На уровне субъектов Российской Федерации и федеральных органов исполнительной власти оценка эффективности традиционно базируется на двух основных группах методик:

1. Оценка по макропоказателям и стратегиям.

Данная методика направлена на оценку интегрального результата деятельности региона в целом. Основные показатели эффективности ОИВ субъектов РФ утверждаются указами Президента (например, КРІ для глав регионов).

Оцениваются результаты деятельности ОИВ в ключевых сферах: социально-экономическое развитие (СЭР), демография, здравоохранение, образование, уровень доходов населения, жилищно-коммунальное хозяйство.

Пример КРІ (на уровне региона):

- ожидаемая продолжительность жизни при рождении;
- уровень бедности;
- удовлетворенность граждан условиями для занятий физкультурой и спортом;
- объем ввода в эксплуатацию жилой недвижимости.

Как видим, эти показатели носят стратегический, макроэкономический характер и являются результатом работы сотен государственных и негосударственных структур. Прямая и измеримая связь между действиями одного конкретного служащего и изменением, например, «уровня бедности» или «ожидаемой продолжительности жизни», крайне слаба или не поддается объективному расчету.

2. Оценка через мониторинг выполнения программ и регламентов.

Эта методика сосредоточена на оценке процессов и выполнения плановых заданий. Проводится мониторинг и оценка эффективности реализации государственных программ и административных регламентов.

Пример КРІ (на уровне органа власти):

- процент освоения бюджетных средств по программе;
- количество принятых нормативно-правовых актов по плану;
- соблюдение сроков рассмотрения обращений граждан.

В данном случае мы наблюдаем преобладание процессуальных (входных) показателей над результативными (выходными). Служащие фокусируются на том, чтобы «освоить бюджет» или «вовремя сдать отчет», а не на качественном изменении ситуации, что ведет к "работе на отчет" (игровому поведению) без создания реальной публичной ценности.

Главная проблема действующих методик заключается в слабой и неструктурированной декомпозиции стратегических целей до уровня личной ответственности служащего. Наблюдается существенный разрыв между макроуровнем (стратегические цели региона) и микроуровнем (личная эффективность чиновника). Анализ корреляции с личными КРІ служащих (проблема разрыва) приведен в таблице 1.

Таблица 1

Анализ корреляции с личными КРІ служащих

Аспект сравнения	Уровень органа власти (макро)	Уровень служащего (микро)	Проблема корреляции (разрыв)
Приоритет оценки	Достижение национальных целей и СЭР региона.	Выполнение должностных обязанностей, соблюдение регламентов.	Нет прямой связи: макроцели слишком глобальны для прямого влияния одного служащего.
Тип показателей	Результативные (исход).	Процессуальные (вход, процесс).	Методологическое противоречие: орган оценивают по результату, служащего — по действию.
Инструмент	Рейтинг, гранты, мониторинг.	Аттестация, квалификационный экзамен, служебный контракт.	Формальность: личные КРІ, если они существуют, часто формальны и слабо влияют на оплату

			труда или карьерный рост.
Мотивация	Ответственность высших должностных лиц (губернаторов).	Премии/надбавки, основанные на субъективной оценке руководителя.	Субъективизм: высокая доля субъективной оценки не стимулирует служащих работать на стратегический результат.

**Источник: составлено автором*

Таким образом, текущая система оценки не обеспечивает жесткой и логичной вертикальной корреляции: цели органа (макро) редко четко декомпозированы в KPI подразделения, а KPI подразделения часто не декомпозируются в личные KPI каждого служащего. Это приводит к тому, что система KPI на уровне служащих становится формальной надстройкой, а не инструментом стратегического управления.

Внедрение систем ключевых показателей эффективности (KPI) в государственном и муниципальном управлении часто сталкивается с рядом системных дисфункций, которые снижают их реальную полезность и превращают их в формальный инструмент, оторванный от стратегических целей.

Рассмотрим более подробно системные проблемы (дисфункции) внедрения KPI в государственном и муниципальном управлении:

1. Проблема доминирования процессуальных показателей над результативными.

Это одна из самых распространенных дисфункций в бюрократических структурах. Процессуальные KPI измеряют затраченные усилия или выполненные действия (входы/процессы), в то время как результативные KPI измеряют фактический общественный эффект (выход/результат). Конечно же, легче измерить и контролировать процесс, чем результат, поэтому руководители склонны выбирать такие показатели, как: «Количество принятых нормативно-правовых актов» (пример процессуального KPI), а не «Снижение административных барьеров для малого бизнеса (оценка удовлетворенности)» (пример желаемого результативного KPI).

Доминирование процессуальных показателей поощряет "бюрократическое рвение" - акцент на соблюдении процедур, сроков и документооборота, даже если эти действия не приводят к реальному улучшению качества жизни граждан или достижению стратегических целей.

2. Проблема субъективизма и "игрового поведения" (работа "на отчёт").

Эта дисфункция связана с искажением поведения сотрудников под давлением системы оценки. В системе оценки, особенно на муниципальном уровне, часто присутствует высокий элемент субъективной оценки со стороны непосредственного руководителя. Это может приводить к несправедливости, так как оценка может зависеть от личных отношений, а не от объективных достижений, и к конформизму, когда служащий ориентируется на угождение руководителю, а не на достижение общественно значимого результата.

"Игровое поведение" (Gaming) возникает, когда сотрудники фокусируются исключительно на тех показателях, которые легко измерить или "накрутить", игнорируя при этом важные, но неизмеримые аспекты своей работы. Например, вместо реального решения проблемы гражданина, служащий стремится дать быстрый ответ, чтобы улучшить KPI «скорость обработки обращений», даже если этот ответ не является исчерпывающим или эффективным. Фактически, цель подменяется средством ее измерения.

3. Слабая интеграция KPI в системы мотивации и карьерного роста.

Система KPI работает как эффективный управленческий инструмент только тогда, когда она напрямую связана с последствиями для сотрудника — как положительными (премии, повышение), так и отрицательными (взыскания, снижение бонусов). Часто KPI используются формально, а решения о премировании или повышении принимаются на основе других, более субъективных критериев (например, лояльности, стажа, мнения руководителя). Если высокое выполнение KPI не гарантирует соответствующего материального вознаграждения, система быстро теряет свою стимулирующую функцию.

Если результаты оценки КРІ не влияют на продвижение по службе или на формирование кадрового резерва, служащие воспринимают процесс оценки как бесполезную, обременительную процедуру, не связанную с их личными профессиональными перспективами.

Слабая интеграция приводит к формализации процесса. Служащие "играют по правилам" — заполняют отчеты для галочки, но не используют КРІ как руководство к действию для повышения своей реальной эффективности.

Оценка влияния цифровой трансформации на критерии эффективности госслужащих.

Цифровая трансформация оказывает фундаментальное влияние на критерии оценки эффективности (КРІ) госслужащих, смещая акцент с внутренних процессов на внешний результат и технологическую компетентность. Влияние оценивается через призму включения показателей цифровой зрелости в персональные и коллективные КРІ.

Цифровизация вводит два новых, критически важных блока показателей, которые меняют традиционные критерии эффективности:

1. Технологическая компетентность (цифровые навыки).

Вместо оценки общих знаний, критерием эффективности становится активное и эффективное использование цифровых инструментов (таблица 2).

Таблица 2

Трансформация критериев оценки: от общих навыков к КРІ.

Старые критерии	Новые критерии, связанные с КРІ
Знание ПК и программ.	Уровень владения специализированными ГИС, ВІ-системами.
Соблюдение регламента документооборота.	Скорость и доля электронного документооборота (КРІ безбумажного офиса).
Посещение курсов повышения квалификации.	Применение новых цифровых навыков в работе (например, КРІ по анализу данных).

2. Ориентация на внешний цифровой результат.

Оценка смещается с внутренних "бумажных" процессов на цифровой опыт потребителя (гражданина или бизнеса):

- КРІ по доступности услуг: доля государственных и муниципальных услуг, доступных полностью в электронном виде;

- КРІ по скорости: среднее время предоставления услуги через цифровые каналы (Госуслуги, МФЦ);

- КРІ по удовлетворенности: индекс удовлетворенности граждан качеством цифрового взаимодействия (опросы, оценки в приложении).

Связь стратегических целей цифровизации (показатели цифровой зрелости) с измеримыми результатами работы каждого сотрудника показана в таблице 3.

Таблица 3

Перевод целей цифровой трансформации в измеримые личные КРІ госслужащего

Показатель цифровой зрелости	Коррелирующий личный КРІ госслужащего
Внедрение технологий Big Data (на уровне ОИВ).	% решений, принятых на основе данных, полученных из ГИС или аналитических систем.
Уровень клиентоориентированности (цифровой канал).	Количество успешно разрешенных обращений через социальные сети и онлайн-платформы.
Кибербезопасность.	% выполнения требований по информационной безопасности, отсутствие инцидентов утечки данных (для ответственных лиц).
Внутренняя цифровая культура.	Доля использования цифровых коммуникационных платформ (КСЭД, корпоративные мессенджеры) для внутреннего взаимодействия.

Цифровизация позволяет автоматизировать сбор данных (например, время ответа, количество кликов, скорость обработки), делая КРІ более объективными и менее зависимыми от субъективного мнения руководителя.

Показатели цифровой зрелости региона, установленные на федеральном уровне, теперь могут быть декомпозированы до уровня конкретных департаментов и служащих, что обеспечивает вертикальную корреляцию КРІ.

Эффективность требует постоянного обновления КРІ, поскольку технологии быстро меняются. Система оценки должна быть гибкой и способной оперативно включать новые критерии, связанные с инновациями (например, внедрение ИИ).

Таким образом, цифровая трансформация вынуждает систему оценки переходить от измерения усилий к измерению цифрового, клиентоориентированного результата, требуя от служащих нового набора ключевых цифровых компетенций.

Разработка модели каскадирования стратегических целей региона/муниципалитета до уровня должности служащего.

Предлагаем модель каскадирования стратегических целей региона/муниципалитета до уровня должности служащего на основе принципов сбалансированной системы показателей (BSC) (таблица 4) [9].

Декомпозиция стратегических целей — это процесс "перевода" глобальных, долгосрочных задач региона в конкретные, измеримые задачи для каждого уровня управления. Модель BSC (Balanced Scorecard) используется нами для структурирования этой декомпозиции через четыре взаимосвязанные перспективы.

Таблица 4

Модель декомпозиции (каскадирование)

Уровень цели	Цель и Перспектива BSC	Пример KPI (департамент/отдел)
I. Региональная стратегия	Финансы / Общественная ценность: повышение инвестиционной привлекательности региона.	Привлеченные инвестиции на душу населения (млн. руб.).
II. Департамент/Комитет	Клиенты / Граждане: создание благоприятного бизнес-климата.	Индекс удовлетворенности бизнеса административными процедурами (%).
III. Подразделение/Отдел	Внутренние процессы: сокращение сроков разрешительных процедур.	Среднее время выдачи разрешений на строительство (дней).
IV. Должность/Служащий	Обучение и развитие (кадры): повышение компетентности в сфере электронной регистрации.	Процент выполнения личного плана по регистрации и выдаче документов.

Механизм каскадирования таков - цель высшего уровня (региональная стратегия) становится исходным результатом для следующего уровня

(департамент), который, в свою очередь, определяет, какие внутренние процессы должны быть улучшены, чтобы достичь этой цели.

Методика выбора КРІ должна обеспечивать их соответствие принципам SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) и их прямую связь с декомпозированными стратегическими целями.

Этапы выбора и обоснования КРІ

1. Определение функциональной области: выбор подразделения (например, Департамент экономического развития).

2. Анализ должностных обязанностей: выделение ключевых функций, которые напрямую влияют на достижение целей Департамента (см. таблицу 4, уровень II).

3. Формирование КРІ-набора: создание сбалансированного набора показателей (обычно 5-7 КРІ), охватывающего: результативные КРІ (80%), которые связаны с конечным общественным эффектом (например, количество рабочих мест, созданных при участии служащего) и процессуальные КРІ (20%), которые связаны с эффективностью внутренних процессов (например, отсутствие нарушений сроков подготовки документов).

4. Установление весов (значимости): присвоение каждому КРІ весового коэффициента (от 0 до 1), отражающего его приоритетность для достижения стратегической цели.

5. Определение целевых значений (нормативов): установление базового, порогового и целевого (планового) значения для каждого КРІ на отчетный период.

Пример личного КРІ государственного (муниципального) служащего приведен в таблице 5.

Таблица 5

Пример КРІ для ведущего специалиста п-отдела Департамента экономического развития п-региона

КРІ (Показатель)	Перспектива BSC	Вес	Целевое значение
------------------	-----------------	-----	------------------

Число субъектов п-отдела, получивших прямую поддержку (результативный).	Клиенты / Граждане	0,35	120 ед.
Средний балл удовлетворенности получателей услуг (результативный).	Клиенты / Граждане	0,25	4,8 балла
Процент исполнения поручений руководителя в срок (процессуальный).	Внутренние процессы	0,20	95%
Уровень цифровой компетентности (по результатам тестирования).	Обучение и развитие	0,20	

Система оценки и мониторинга КРІ

Индекс выполнения КРІ (ИКРІ) представляет собой суммарный балл, отражающий степень достижения всех установленных целей с учетом их значимости:

$$ИКРІ = \sum_{i=1}^n (Wi * Ii), \quad (1)$$

где:

Wi — вес (значимость) i - го КРІ (сумма всех $Wi = 1,0$).

Ii — индекс выполнения i -го КРІ, который рассчитывается по формуле:

$$Ii = \frac{\text{факт}}{\text{план}} .$$

Если КРІ является снижающим (например, снижение количества жалоб), используется обратная формула. Если фактическое выполнение превышает план, Ii ограничивается 1,05 или 1,1 (для предотвращения "игрового поведения").

ИКРІ обычно интерпретируется в процентах. Например, ИКРІ = 0,92 означает, что служащий выполнил план на 92%.

В таблице 6 сгруппированы отчетные периоды и механизмы сбора данных для расчета личного КРІ государственного служащего.

Таблица 6

Формирование отчетных периодов и механизмов сбора данных

Элемент системы	Характеристика
Отчетные периоды	Квартал: Оптимальный период для оперативного контроля и корректировки действий. Год: Период для

	итоговой оценки и принятия решений о премировании/повышении.
Механизмы сбора данных	Автоматизированные (приоритет): Сбор данных из Государственных информационных систем (ГИС), порталов услуг, систем электронного документооборота (СЭД). Это обеспечивает объективность и снижает субъективизм. Ручные (для субъективных оценок): Анкетирование граждан (удовлетворенность), оценка руководителя (ограниченная доля), коллегиальная оценка.
Мониторинговая платформа	Использование специализированной BI-системы или модуля в СЭД для постоянного отслеживания "красных флагов" (сигналов о невыполнении KPI) и оперативной корректировки планов.

Разработанная модель каскадирования стратегических целей региона/муниципалитета до уровня должности служащего и практическое внедрение системы KPI не повысят эффективность управления без интеграции в кадровую работу. Система KPI будет эффективной только при ее тесной интеграции с мотивацией и развитием персонала.

Во-первых, KPI необходимо увязать с системой материального и нематериального стимулирования:

- результаты ИKPI должны быть ключевым (но не единственным) фактором при расчете переменной части заработной платы (премии, надбавки за эффективность). Можно установить порог (например, ИKPI 80%), ниже которого премия за эффективность не выплачивается, и шкалу зависимости размера премии от превышения целевого показателя;

- ИKPI следует использовать для нематериального стимулирования в виде публичного поощрения и включения в рейтинги лучших сотрудников; предоставления приоритетного права выбора отпуска, гибкого графика и т.д., для сотрудников с высоким ИKPI.

Во-вторых, целесообразно использовать результаты оценки KPI для планирования обучения и повышения квалификации служащих. KPI должны служить не только для оценки прошлого, но и для планирования будущего развития.

Низкие показатели по определенным КРІ (особенно связанным с цифровой компетентностью или качеством предоставления услуг) должны автоматически включаться в индивидуальный план развития служащего.

Результаты оценки ИКРІ позволяют выявить системные пробелы в компетенциях подразделения или всего органа власти и определить направления целевого обучения. Например, если у большинства сотрудников низкий показатель «средний балл удовлетворенности», то необходимо организовать целевое обучение по клиентоориентированности.

Высокие и стабильные результаты по ИКРІ (например, выше 100% за три квартала подряд) должны являться обязательным условием для включения служащего в кадровый резерв на вышестоящую должность.

Итак, комплексное методологическое решение в виде модели каскадирования стратегических целей региона/муниципалитета до уровня должности служащего на основе принципов BSC, обеспечивает логическую и измеримую связь между макро- и микроуровнем, направленно на преодоление формализма и повышение стратегической результативности государственного и муниципального управления.

Список литературы:

1. Федеральный закон от 27.07.2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (в ред. от 29.09.2025 N 365-ФЗ) "// Официальный сайт Президента России – URL: <http://kremlin.ru/acts/bank/21210>
2. Указ Президента Российской Федерации от 28.11.2024 г. № 1014 «Об оценке эффективности деятельности высших должностных лиц субъектов Российской Федерации и деятельности исполнительных органов субъектов Российской Федерации» // Официальный сайт Президента России – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/51378>
3. Постановление Правительства Российской Федерации от 28.01.2025 г. № 58 «Об утверждении методик расчета показателей для оценки эффективности деятельности высших должностных лиц субъектов Российской Федерации»

Федерации и деятельности исполнительных органов субъектов Российской Федерации» // Официальный сайт Правительства России – URL: <http://government.ru/docs/all/157720/>

4. Постановление Правительства Российской Федерации от 09.09.2020 г. № 1387 «Об утверждении единой методики проведения аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации» // Официальный сайт Правительства России – URL: <http://government.ru/docs/all/129748/>

5. Аляутдинов Н.Ф., Галкин А.И. KPI как инструмент оценивания эффективности деятельности органов государственного управления Российской Федерации // Креативная экономика. 2015. № 9(9). С. 1103-1112.

6. Атаманчук Г. В. Управление: сущность, ценность, эффективность. Москва: Культура. Акад. проект, 2006. 542 с.

7. Гусева М. Н., Синепупова О.С. Имидж государственного служащего как фактор социально-экономического развития территории // Ученые записки Тамбовского отделения РoCMY. 2015. № 4. С. 26-30. EDN TXSVCB.

8. Гусева М. Н., Крутикова В.В. Формирование и развитие человеческого капитала муниципальных служащих сельских территорий: региональный аспект // Кадровое обеспечение развития инновационного аграрного производства и сельских территорий: Материалы II Международной научно-практической конференции, Москва, 06–10 июня 2022 года. Москва: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования "Российская академия кадрового обеспечения агропромышленного комплекса". 2022. С. 149-166. EDN ECPJWY.

9. Кубатиева Ф.Б. KPI - каждому по способностям // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2009. № 10.

10. Пушкарева Г.В. Ценностное измерение публичной политики // Политическая наука. 2022. № 3. С. 15–35.

11. Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон «Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию», Роберт Каплан, Дейвид Нортон. 3-е изд., испр. и доп. Москва: Олимп-Бизнес. 2019. 294 с.

12. Moore M.H. Creating public value: strategic management in government. Cambridge: Harvard university press. 1995. 402 p.

13. Moore M.H. Recognizing public value. Cambridge: Harvard university press. 2013. 496 p.

14. Moore M. Public value accounting: establishing the philosophical basis. Public administration review. 2014. Vol. 74, N 4, P. 465–477. DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.12198>

UDC 351/354

**DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF KEY
PERFORMANCE INDICATORS (KPIs) FOR CIVIL SERVANTS AIMED AT
ACHIEVING THE REGION'S STRATEGIC GOALS**

Irina V. Pareshina¹

candidate of economic sciences, associate professor

i.pareshina@mmu.ru

Marina N. Guseva²

senior lecturer

mnk68@yandex.ru

¹Moscow international university

Moscow, Russia

²Michurinsk State Agrarian University

Michurinsk, Russia

Abstract. The article discusses the issues of improving the efficiency of public administration in the context of modern challenges: digitalization, customer focus, and the implementation of national projects. The purpose of the study is to develop and substantiate a comprehensive methodological model for cascading (decomposing) the strategic goals of a region/municipality down to the level of personal key performance indicators (KPIs) for civil servants. The study analyzes the existing methods for evaluating the activities of executive authorities in Russian practice, which are traditionally based on macro indicators or the monitoring of the implementation of programs and regulations. Systemic dysfunctions of KPI implementation have been identified and systematized, including the dominance of procedural indicators, subjectivity of assessment, "gaming behavior", and weak integration of KPI into motivation systems. A decomposition model is proposed that structures goals through four perspectives of the balanced scorecard.

Keywords: public administration efficiency, key performance indicators (KPIs), balanced scorecard (BSC), and strategic goal decomposition.

Статья поступила в редакцию 25.02.2026; одобрена после рецензирования 20.03.2026; принята к публикации 31.03.2026.

The article was submitted 25.02.2026; approved after reviewing 20.03.2026; accepted for publication 31.03.2026.