

УДК 351/354

Роль системы ключевых показателей в развитии эффективной модели государственного управления

Ильин Роман Андреевич

Ведущий советник,

Государственная Дума Федерального Собрания Российской Федерации,
103265, Российская Федерация, Москва, Охотный ряд, 1;
e-mail: romilyin@mail.ru

Аннотация

Статья посвящена вопросам актуальности и необходимости внедрения систем ключевых показателей эффективности оценки государственных служащих. Для современной России характерны проблемы системы управления региональных органов власти, в связи с чем растет роль внедрения систем ключевых показателей на разных уровнях управления государственными служащими. В отличие от российской практики за рубежом система ключевых показателей достаточно развита. В статье описан опыт внедрения систем оценки в мировой практике на примере таких стран, как Великобритания, Канада, США, Германия. Выявлены основные проблемы управления региональными органами власти в Российской Федерации и пути их решения в рамках общей стратегии развития государства. Охарактеризован опыт существующих проектов в Российской Федерации. В статье рассмотрены действующие механизмы поощрения субъектов при достижении наилучших значений показателей по итогам оценки эффективности деятельности, а также очерчен круг заинтересованных сторон внедрения системы.

Для цитирования в научных исследованиях

Ильин Р.А. Роль системы ключевых показателей в развитии эффективной модели государственного управления // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2017. Том 7. № 5А. С. 212-226.

Ключевые слова

Система ключевых показателей эффективности, эффективность работы, повышение эффективности, государственные служащие, государственная служба, международный опыт, регионы Российской Федерации.

Введение

Новые цели и задачи государственного управления в XXI веке требуют серьезных преобразований в связи с большим количеством изменяющихся социально-экономических условий современного мира. В отличие от задач, стоящих перед государством в XIX-XX веках, настоящее время характеризуется возникновением новых направлений деятельности, что делает ныне существующие задачи более масштабными, сложными и комплексными. Все это является предпосылками для пересмотра традиционных методов управления, повышения эффективности и качества деятельности государственных органов. Видится необходимым стимулирование заинтересованности государственных служащих в построении эффективной модели управления и в достижении общественно значимых целей и задач.

Одним из способов решения обозначенных проблем является внедрение системы ключевых показателей эффективности (далее – КПЭ) в деятельность органов государственной власти РФ.

Существующая практика внедрения систем ключевых показателей эффективности

Согласно наиболее известному и авторитетному международному рейтингу, оценивающего раз в 2 года качество государственного управления GRICS (Governance Research Indicator Country Snapshot), по итогам 2013 года Российская Федерация заняла 43 место из 200 стран (см. рис. 1).

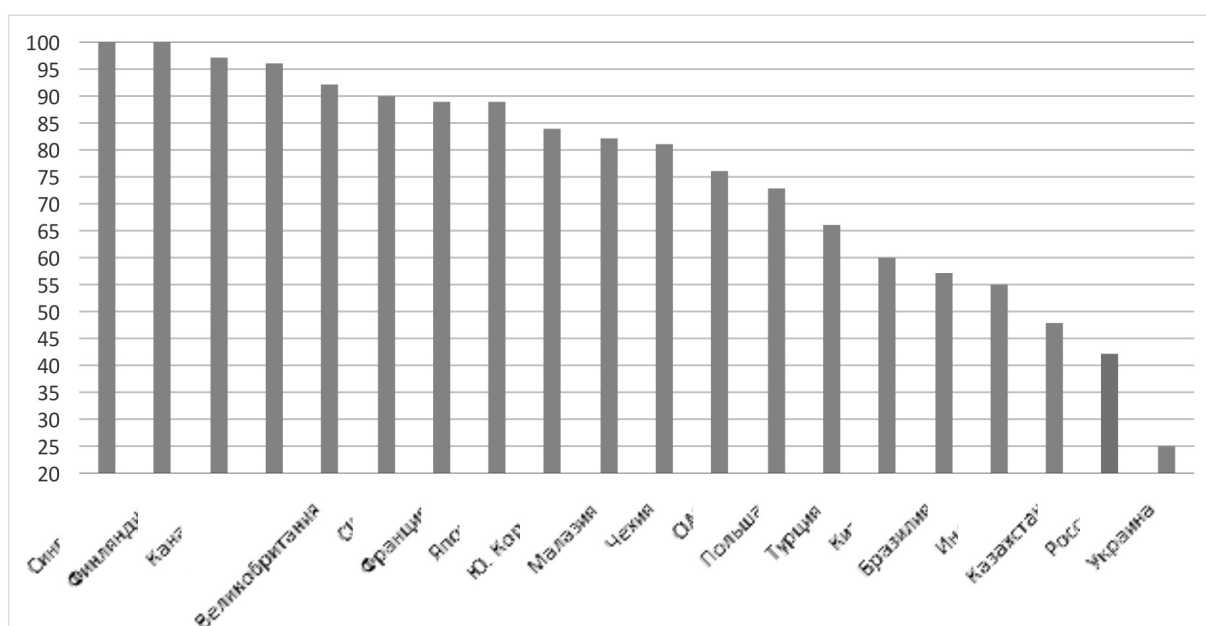


Рисунок 1. Позиция Российской Федерации в рейтинге GRICS [Рейтинг GRICS, www]

К основным проблемам системы управления региональных органов власти можно отнести:

- 1) низкий уровень реализации государственной политики и доведения государственных задач;
- 2) дезориентированность структурных подразделений;
- 3) неэффективность деловых процессов, насыщенность внеплановыми задачами и поручениями (более 80%);
- 4) ценность хорошего отчета выше ценности результата;
- 5) недостаток знаний о лучших практиках повышения эффективности управления;
- 6) недостаточная эффективность систем оценок показателей деятельности органов власти.

Разработка и внедрение системы КПЭ для оценки деятельности региональных органов государственной власти по направлениям государственной политики является одним из способов решения обозначенных проблем. Данный инструмент широко распространен в работе бизнес структур и доказал свою эффективность. КПЭ (англ. *Key Performance Indicators, KPI*) – показатели деятельности подразделения (предприятия), которые помогают организации в достижении стратегических и тактических (операционных) целей. Использование КПЭ дает организации возможность оценить свое состояние и помочь в оценке реализации стратегии [Панов, 2013].

Практика внедрения инструментария в органах государственной власти менее распространена. Прежде всего, это вызвано сложностью оценки работы государственных структур, ведь результаты их деятельности не всегда выражены в вещественной, либо материальной или финансовой форме. В Российской Федерации случаи полноценного использования системы оценок эффективности государственного управления встречаются достаточно редко, часто это зависит от ориентации на определение качества текущей работы государственных органов, кроме того, не производится оценка влияния полученных результатов органов власти на динамику социально-экономического развития.

В международной практике по отношению к государственным органам и служащим руководящих должностей широко распространено применение инструментов оценки результативности и оплаты по результатам. В тоже время внедрение принципов управления результативностью, как свидетельствует опыт зарубежных стран, само по себе не обеспечивает повышение эффективности деятельности служащих руководящего состава.

При управлении результативностью стимулирование высших должностных лиц основывается на проецировании системы целеполагания государственного органа на уровень ключевых руководителей. Иными словами, задачи государственного органа декомпозируются на уровень руководства и во многом становятся задачами самих руководителей. Соответственно, критерии результативности государственного органа выступают критериями результативности их руководителей. В ряде зарубежных стран, например, предусмотрена персональная ответственность руководителя за достижение той или иной цели государ-

ственного органа. При успешном достижении цели руководитель получает дополнительное вознаграждение, в противном случае он может быть понижен в должности либо уволен с государственной службы.

Управление результативностью служащих высших должностей в настоящее время практикуется в Соединенных Штатах Америки, Канаде, Великобритании, Новой Зеландии, Австралии, Нидерландах, Франции, Германии, Бельгии, Бразилии, Корее и других странах. Вместе с тем в ряде государств отказались от внедрения данной технологии, а в других ее использование не принесло ожидаемых результатов (Испания, Япония, Казахстан) [Божья-Воля, 2012].

Широта использования КПЭ в органах государственной власти ряда стран отображена на рисунке 2.



Рисунок 2. Применение КПЭ в органах государственной власти разных стран

Следует также учитывать, что такие внешние мотивирующие факторы, как денежное вознаграждение, не всегда могут быть действенными для руководителей государственных органов. Более того, при анализе опыта применения оплаты по результатам служащих руководящего состава в странах ОЭСР ряд исследователей пришли к выводу, что управление результативностью должно быть в большей степени направлено на профессиональное развитие и карьерный рост, а не текущее повышение размеров заработной платы [Cardona, 2012, www].

Приведем наиболее интересные примеры из зарубежной практики в данном направлении.

1. Великобритания.

Цели и задачи деятельности служащих высших должностей устанавливаются в соответствии с целями государственного органа и прописываются в соглашении о результа-

тивности государственного служащего руководящего состава. В данном соглашении четко определены:

- 1) ключевые сферы ответственности;
- 2) задачи, критерии результативности и их целевые значения;
- 3) комментарии, что значит «цель достигнута» (или «цель не достигнута»);
- 4) знания, умения и навыки;
- 5) полугодовой отчет;
- 6) план индивидуального развития, включая критерии оценки.

Оценка проводится дважды – в середине (промежуточная оценка) и в конце года. По итогам года служащий руководящего состава заполняет форму самооценки, в которой отмечаются достигнутые результаты по отношению к установленным в начале года целям. Данная форма обсуждается с его непосредственным руководителем, после чего оцениваемый вносит необходимые корректировки, а руководитель готовит письменный доклад об итогах работы. Помимо самооценки учитываются результаты опроса коллег, подчиненных, а в ряде случаев и потребителей государственных услуг, предоставляемых государственным органом. По итогам года в каждом министерстве государственные служащие руководящего состава в рамках каждой группы должностей ранжируются от лучшего к худшему. Затем выделяются четыре группы государственных служащих по уровню результативности. Итоги оценки результативности учитываются при выделении денежного вознаграждения и рассмотрении карьерных перспектив служащего [Performance Management Guidance, 2013, www].

2. Канада.

Законодательно установлены разделы, которые обязательно должны присутствовать в соглашении о результативности с руководителем органа государственной власти:

- 1) даты начала и завершения цикла работ;
- 2) текущие обязательства и критерии результативности;
- 3) ключевые обязательства и критерии результативности;
- 4) достигнутые результаты (заполняется в конце цикла работ);
- 5) письменная оценка (заполняется в конце цикла работ).

Так, текущие обязательства представляют собой наиболее общие результаты деятельности, выполнение которых позволит достичь цели департамента. Данные обязательства связаны с бизнес-планом департамента и его приоритетными задачами. Текущие обязательства, как правило, отчасти являются рутинными и не изменяются каждый год. В соглашение о результативности обычно включаются от 4 до 7 текущих обязательств в сферах бюджетирования, управления человеческими ресурсами, планирования, разработки политики и операционного управления программами, саморазвития.

Система материального стимулирования руководящего состава органов власти в Канаде базируется на текущих и ключевых обязательствах. Выполнение текущих обязательств является условием получения базового оклада. Эффективность организации текущей деятель-

ности руководителя влияет на возможное повышение оклада в пределах «вилки», предусмотренной для данной позиции. При выполнении ключевых обязательств руководитель имеет право на получение единовременных выплат сверх базового оклада.

Жестких санкций для низкоэффективных служащих руководящего состава также не предусмотрено, управление результативностью в данном случае сосредоточено преимущественно на поиске направлений их профессионального развития [там же].

3. США.

Высшему должностному лицу устанавливаются цели в соответствии с целью государственного органа. Подробно описываются обстоятельства, которые будут свидетельствовать о достижении цели.

При постановке целей отражается их приоритетность, т. е. выделяются ключевые направления деятельности руководителя на предстоящий год. При этом неисполнение хотя бы одной из основных целей по итогам года будет свидетельствовать о неудовлетворительной работе данного должностного лица в целом.

Для стимулирования результативности служащих высших должностей в Соединенных Штатах используются два основных вида поощрения – Президентская награда за заслуги и премирование по результатам деятельности. Награды за заслуги удостоиваются служащие, которые работают в государственном секторе продолжительное время. Премирование по результатам является поощрением эффективности работы государственного служащего в течение года. Премия устанавливается только тем служащим руководящего состава, которым была присвоена категория «удовлетворяющий всем требованиям». Она представляет собой единовременную выплату и составляет от 5 до 20% базового оклада служащего.

Если эффективность работы государственного служащего не соответствует установленным требованиям, государственный орган имеет право, либо уволить чиновника с данной должности, либо перевести на другую позицию. Если было принято решение оставить служащего на занимаемой должности, государственный орган должен оказать поддержку по улучшению качества его работы [Guide to the Senior Executive Service, 2011, www].

4. Германия.

Данная страна характеризуется высоким уровнем приверженности принципам веберовской системы государственной службы, поэтому отличается консерватизмом в управлении государственными служащими.

Несмотря на то, что в немецкой системе государственной службы, как и в системах некоторых других стран, принципы управления результативностью распространяются на все уровни служащих, механизмы количественной оценки результативности в полной мере не внедрены.

Тем не менее, в настоящее время премии служащим руководящих должностей в Германии выплачиваются ежемесячно и достигают 7% базового оклада, решение об установлении премии по результатам принимается непосредственным руководителем на основании

эффективности работы служащего руководящего состава в предыдущем году. Для предотвращения профанации системы премирования удельный вес служащих, которым может выплачиваться такая премия, был ограничен до 10%.

Проведенный анализ международного опыта позволяет выделить следующие основные содержательные вопросы, возникающие при реализации оценки и стимулирования результативности служащих руководящего состава:

- 1) утверждение показателей результативности и доведение (согласование) показателей высшим должностным лицом организации;
- 2) разработка методологии и порядка проведения оценочного интервью;
- 3) использование метода «360 градусов» (или аналогичных методов) при оценке результативности;
- 4) введение методов ранжирования и практики выделения нескольких групп государственных служащих по уровню результативности;
- 5) обеспечение взаимосвязи итогов оценки результативности с изменением должностного оклада и/или размером премирования по результатам.

Опыт и трудности внедрения системы ключевых показателей в практике органов государственной власти Российской Федерации

В российской практике не так широко распространен инструментарий работы органов государственной власти в рамках утвержденной системы показателей эффективности, основанной на достижении стратегических ориентиров.

Несомненно, главным посылом к данной работе является Указ Президента Российской Федерации от 21.08.2012 г. № 1199 «Об оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации» и принятое в его исполнение Постановление Правительства Российской Федерации от 03.11.2012 № 1142 «О мерах по реализации Указа Президента Российской Федерации» от 21 августа 2012 г. № 1199 «Об оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации». Данные показатели распространяются на все субъекты Российской Федерации и способствуют выполнению целей в рамках общей стратегии развития государства.

1. Количество основных показателей оценки составило 12 (с учетом изменений, внесенных после утверждения).
2. Введено понятие комплексного (интегрального) показателя, представляющего средневзвешенную величину сводных индексов показателей эффективности.
3. Сводный индекс показателя рассчитывается как сумма индекса среднего темпа роста и индекса среднего объема показателя с весовыми коэффициентами 0,6 и 0,4 соответственно.
4. Для приведения к единой шкале измерения исходных данных, представленных в виде относительных величин, применяется линейное масштабирование. При обезразмеривании

учитывается смысл исходного показателя: его увеличение или уменьшение по отношению к изменению эффективности деятельности.

5. В рамках нивелирования случайных возмущений значения показателей усредняются за счет учета данных двух предшествующих отчетных периодов.

При формировании комплексной оценки учитываются территориальные особенности. Технологически это осуществляется за счет включения в расчетную величину индивидуальных для каждого региона показателей, отражающих наиболее значимые для субъекта Российской Федерации проблемы. Так, исходя из 44 индивидуальных показателей, каждый регион представляет на рассмотрение экспертной группе по оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации предложения по установлению показателей на следующий год не более одного из каждого раздела.

В выборе региональным органам исполнительной власти рекомендовано ориентироваться на преодоление существующих проблем. Из числа предложенных регионом показателей на федеральном уровне ежегодно утверждается только 2 индивидуальных показателя, которые применяются при определении итоговых значений комплексной оценки эффективности.

Введение индивидуальных показателей оценки вызывает множество вопросов, в первую очередь: выбор двух линейных либо высококоррелирующих показателей, характеризующих одну и ту же сферу; сохранение преемственности в выборе показателей; отражение сбалансированности принимаемых управленческих решений органами исполнительной власти; сопоставимость оценок субъектов Российской Федерации, если в рейтинге участвуют различные индивидуальные показатели; сопоставимость оценки эффективности их деятельности по результатам рейтинга.

Если учитывать, что индивидуальные показатели должны отражать преодоление существующих проблем, то возникает вопрос об учете преемственности принимаемых управленческих решений. Выбранные субъектами Российской Федерации индивидуальные показатели оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти на 2015 г., утвержденные Протоколом Экспертной группы, свидетельствуют об их существенной разноплановости, что приводит к затруднениям реализации задач сравнительного анализа. Следует также заметить, что многие регионы из года в год меняют показатели, а это приводит к невозможности провести сравнительный анализ оценок эффективности органов исполнительной власти на развитие региона не только по сравнению с другими субъектами оценки, но и использовать методику как инструмент самооценки.

В настоящее время, главным мотивационным механизмом, стимулирующим выполнение показателей, с одной стороны, является принцип соревновательности, с другой, невыполнение данных показателей может служить поводом для принятия Президентом Российской Федерации кадровых решений

Вместе с тем, еще в 2014 году 20 лучшим субъектам Российской Федерации выделялись гранты в форме межбюджетных трансфертов в целях содействия достижению и (или)

поощрения достижения наилучших значений показателей по итогам оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации. Руководители высших исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации ежегодно отчитывались о фактически достигнутых значениях показателей эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации и их планируемых значениях на трехлетний период.

В рамках отраслевого подхода следует выделить Национальный рейтинг состояния инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации. Целью рейтинга является не только формальная оценка ключевых факторов создания благоприятного инвестиционного климата, но и повышение эффективности усилий региональных властей по улучшению состояния инвестиционного климата региона.

Методология рейтинга включает в себя 50 показателей по четырем направлениям: «Регуляторная среда», «Институты для бизнеса», «Инфраструктура и ресурсы», «Поддержка малого предпринимательства».

Рейтинг оценивает усилия органов власти всех уровней в регионах по созданию благоприятных условий ведения бизнеса. Основная часть показателей формируется исходя из опросов региональных предпринимателей.

По итогам Национального рейтинга в 2016 году выявлены лучшие практики работы региональных органов власти с предпринимателями по оптимизации существующих регламентов и процедур предоставления государственных услуг [Национальный рейтинг..., www].

Задачи рейтинга:

1. Оценить состояние инвестиционного климата, включая результаты внедрения основных инструментов государственной политики и работу региональных властей в области его улучшения. К данным инструментам относятся федеральные и региональные нормативно-правовые акты, дорожные карты Национальной предпринимательской инициативы, Региональный инвестиционный стандарт, а также мероприятия, нацеленные на совершенствование инвестиционного климата.

2. Выявить лучшие практики – действия региональных властей, которые позволяют добиться наилучших результатов по развитию инвестиционного климата. Рейтинг должен позволить не просто выявить регионы-носители этих практик. Аналитический отчет по результатам Рейтинга должен содержать описание самых эффективных действий региональных властей и рекомендации по их масштабированию на другие субъекты Российской Федерации.

3. Мотивировать региональные власти на принятие действенных мер по улучшению инвестиционного климата в субъекте Российской Федерации с применением лучших практик.

Данный рейтинг носит отраслевой характер и призван помочь органам исполнительной власти субъектов Российской Федерации декомпозировать ключевые направления по улучшению инвестиционного климата на более низкий уровень.

К сожалению, данный рейтинг не учитывает региональной специфики (конкурентных преимуществ и ограничений региона).

В качестве мотивационного механизма используется дух конкуренции. Наивысшая мотивация у регионов, занимающих наилучшие (хотят занять лидирующее место в рейтинге) и наихудшие (уйти с последней позиции) места. Для регионов, не имеющих существенных ресурсов для достижения высоких результатов – мотивация минимальная.

В органах государственной власти, выполняющих полномочия по отдельным направлениям работы, также разработаны КПЭ, однако, как правило, они сконцентрированы на уровне работы отдельных государственных служащих. Среди органов власти следует выделить:

1) Министерство спорта Российской Федерации – показатели применяются для премирования руководителей подведомственных учреждений;

2) Россельхознадзор – показатели применяются для оценки текущей деятельности подведомственных учреждений;

3) Минэкономразвития России – показатели используются для повышения качества государственных услуг (Приказ Минэкономразвития России от 01.03.2013 № 110 «Об утверждении методических рекомендаций по внедрению системы оценки гражданами эффективности деятельности руководителей территориальных органов федеральных органов исполнительной власти (их структурных подразделений)»);

4) Росреестр – показатели применяются для оценки деятельности руководителей на основе обратной связи (Приказ Росреестра от 21.02.2013 № П/63 «Об утверждении Методики расчета значений показателей оценки эффективности деятельности руководителя Федеральной службы государственной регистрации, кадастра и картографии по созданию благоприятных условий ведения предпринимательской деятельности»);

5) Казначейство г. Москвы – показатели применяются для оценки госслужащих (приказ УФК по г. Москве от 30.08.2010 № 100 «Об утверждении Порядка определения и оценки результативности деятельности федеральных государственных гражданских служащих, замещающих должности федеральной государственной гражданской службы в Управлении Федерального казначейства по г. Москве»);

6) Федеральная служба судебных приставов – показатели применяются для определения лучших госслужащих (приказ ФССП России от 08.02.2013 № 40 «Об утверждении Положения о Всероссийском конкурсе на звания «Лучший судебный пристав-исполнитель ФССП России», «Лучший судебный пристав-исполнитель ФССП России, осуществляющий розыск», «Лучший судебный пристав по обеспечению установленного порядка деятельности судов ФССП России» и «Лучший дознаватель ФССП России»);

7) Судебный департамент – показатели используются для определения эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности председателя суда (судьи) (приказ Судебного департамента при Верховном Суде Российской Федерации от 06.12.2010

№ 272 «Об утверждении типовых должностных регламентов помощника председателя суда (судьи) верховного суда республики, краевого и областного судов, суда города федерального значения, судов автономной области и автономного округа, окружного (флотского) военного суда, районного суда и гарнизонного военного суда»);

8) Министерство обороны Российской Федерации – внедряется система показателей оценки деятельности должностных лиц руководящего состава (Директива ХХХ Министра обороны Российской Федерации – ДСП);

9) В ряде субъектов Российской Федерации – разработаны и внедрены показатели эффективности деятельности гражданских (Белгородская, Воронежская, Калужская области и др.);

10) Федеральное агентство по делам молодежи – разработана и внедрена в 2016 году Система ключевых показателей реализации государственной молодежной политики региональными органами исполнительной власти, которая представляет собой трехуровневое рейтингование: общий рейтинг регионов по всей Российской Федерации, рейтинг федеральных округов и рейтинг работы по пятнадцати направлениям.

На муниципальном уровне основной вектор оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления основывается на Указе Президента Российской Федерации от 28.04.2008 г. № 607 «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов» в редакции Указа Президента Российской Федерации от 14.10.2012. № 1384 и Постановления Правительства Российской Федерации от 17.12.2012 г. № 1317 «О мерах по реализации Указа Президента Российской Федерации от 28.04.2008 № 607 «Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов» и подпункта «и» пункта 2 Указа Президента Российской Федерации от 7.05.2012 № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления». Кроме того, ряд регионов разработали собственные системы оценки и стимулирования органов местного самоуправления.

Важным элементом при разработке проекта является определение заинтересованных сторон (стейкхолдеров). В ходе работы по данному вопросу нами были выделены основные группы.

В первую очередь внедрение системы ключевых показателей разрабатывается для граждан и бизнес-структур Российской Федерации, которые должны почувствовать улучшение качества жизни и предпринимательского климата.

В настоящее время существует проблема недостаточной реализации государственной политики и доведения государственных задач до регионального уровня. Федеральные органы исполнительной власти в рамках решения данной проблемы заинтересованы во внедрении инструментов оценки эффективности деятельности региональных органов исполнительной власти. Со своей стороны, Администрация Президента Российской Федерации или Аппарат Правительства Российской Федерации могут выступить в качестве координирующего органа при реализации данного проекта.

Третьей группой заинтересованных сторон выступают органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации. При внедрении системы ключевых показателей они получают ориентиры, определяющие приоритеты развития региона в рамках реализации государственной политики, а также понятные критерии оценки их деятельности.

Исходя из вышеизложенного, можно сделать следующие выводы:

- 1) повышение эффективности государственного управления Российской Федерации является крайне важной задачей;
- 2) мировой и российский опыт доказал важность внедрения в работу органов государственной власти системы КПЭ;
- 3) внедрение в российскую практику данного инструментария в настоящее время носит фрагментарный характер.

Заключение

Разработка и внедрение федеральными органами исполнительной власти КПЭ для реализации государственной политики на региональном уровне будет способствовать:

- 1) повышению эффективности реализации направлений государственной политики, в основе которого находится скорректированный подход к формированию мероприятий, направленных на развитие государственной политики в определенной сфере, обеспечение единства федеральных и региональных приоритетов (стратегий) социально-экономического развития;
- 2) повышению эффективности деятельности органов исполнительной власти РФ, что обусловлено сформированной системой материальных и нематериальных механизмов мотивации; определением «сильных сторон» регионов (драйверов роста в определенных сферах); оптимизацией ресурсов, задач и поручений аппарата государственной службы;
- 3) системной федеральной информационно-методической поддержке регионов, основанной на понятном механизме (повышение уровня осведомленности государственных гражданских служащих об эффективных методах работы).

Библиография

1. Божья-Воля А.А. Оценка результативности государственных служащих руководящего состава: международный опыт и российские перспективы // Вопросы государственного и муниципального управления. 2012. № 2. С. 81-103.
2. Национальный рейтинг состояния инвестиционного климата в субъектах РФ. URL: <http://asi.ru/investclimate/rating/>
3. О мерах по реализации Указа Президента РФ от 21 августа 2012 г. № 1199: Постановление Правительства РФ от 03.11.2012 № 1142 (ред. от 26.11.2015). URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_137555/

4. Об оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов РФ: Указ Президента РФ от 21.08.2012 № 1199. URL: <http://kremlin.ru/acts/bank/35958>
5. Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов: Указ Президента РФ от 28.04.2008 г. № 607 (в ред. от 07.05.2012) // Собрание законодательства Российской Федерации. 2008. № 18. Ст. 2003.
6. Панов М.М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе KPI. М.: Инфра-М, 2013. 255 с.
7. Рейтинг GRICS (Governance Research Indicator Country Snapshot). URL: <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#reports>
8. Cardona F. Performance Related Pay in the Public Service. Report for the second conference of the Institute of Public Administration and European Integration. October 2012. URL: <http://www.newunionism.net/library>
9. Guide to the Senior Executive Service. United States Office of Personnel Management. 2011. URL: <http://www.jobs.bpa.gov/ses/OPMSESGUIDE.pdf>
10. Performance Management Guidance 2012/13 for Permanent Secretaries and the Senior Civil Service. Cabinet Office. 2013. URL: <http://www.pppaservices.qinetiq-tim.com>
11. Performance Management Program Guidelines (2011 – 2012). Heads of Agencies and other Governor in Council Appointees. Senior Personnel and Special Projects Secretariat. Privy Council Office. 2012. URL: <http://www.pco-bcp.gc.ca>

Key Performance Indicators in the development of an effective public administration model

Roman A. Il'in

Principal Adviser,
State Duma of the Federal Assembly of Russian Federation,
103265, 1 Okhotnyi ryad st., Moscow, Russian Federation;
e-mail: romilyin@mail.ru

Abstract

The paper covers the relevance and the need to introduce key performance indicators for evaluation of civil servants. The role of implementing key indicator systems at different levels of government administration in Russian Federation is growing because of problems in the management system of regional authorities. Unlike the Russian practice, the system of key

indicators is quite developed abroad. The article describes the experience of implementing evaluation systems in world practice through examples of such countries like Great Britain, Canada, USA, and Germany. The author reveals the main management problems of regional authorities and ways of their solution within the framework of the general state development strategy, characterizes the experience of existing projects in the Russian Federation. The article also deals with the current mechanisms of encouraging subjects to achieve the best values of indicators based on the performance evaluation, and outlines the range of stakeholders in the implementation of KPI. The development and implementation by the federal executive authorities of the KPI for the implementation of state policy at the regional level will help to increase the effectiveness of implementing the directions of state policy and the executive authorities of the Russian Federation, facilitate systemic federal information and methodological support of regions based on an understandable mechanism.

For citation

Il'in R.A. (2017) Rol' sistemy klyuchevykh pokazatelei v razvitii effektivnoi modeli gosudarstvennogo upravleniya [Key Performance Indicators in the development of an effective public administration model]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: yesterday, today and tomorrow], 7 (5A), pp. 212-226.

Keywords

Key performance indicators, efficiency, civil servant, public service, international experience, region, Russian Federation.

References

1. Bozh'ya-Volya A.A. (2012) Otsenka rezul'tativnosti gosudarstvennykh sluzhashchikh rukovodyashchego sostava: mezhdunarodnyi opyt i rossiiskie perspektivy [Evaluation of the effectiveness of senior public service: international experience and Russian perspectives]. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya* [Public administration issue], 2, pp. 81-103.
2. Cardona F. (2012) *Performance Related Pay in the Public Service. Report for the second conference of the Institute of Public Administration and European Integration. October 2012.* Available at: <http://www.newunionism.net/library> [Accessed 13/05/2017].
3. *Guide to the Senior Executive Service. United States Office of Personnel Management* (2011). Available at: <http://www.jobs.bpa.gov/ses/OPMSESGUIDE.pdf> [Accessed 13/05/2017].
4. *Natsional'nyi reiting sostoyaniya investitsionnogo klimata v sub"ektakh RF* [National rating of the investment climate in the Russian Federation]. Available at: <http://asi.ru/investclimate/rating/> [Accessed 13/05/2017].

5. O merakh po realizatsii Ukaza Prezidenta RF ot 21 avgusta 2012 g. No. 1199: Postanovlenie Pravitel'stva RF ot 03.11.2012 No. 1142 (red. ot 26.11.2015) [n Measures to Implement the Presidential decree of August 21, 2012 No. 1199: RF Government Resolution of November 3, 2012]. Available at: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_137555/ [Accessed 13/05/2017].
6. Ob otsenke effektivnosti deyatel'nosti organov ispolnitel'noi vlasti sub"ektov RF: Ukaz Prezidenta RF ot 21.08.2012 No. 1199 [On the Evaluation of the Effectiveness of the Russian Federation Executive Authorities: Presidential decree of August 21, 2012 No. 1199]. Available at: <http://kremlin.ru/acts/bank/35958> [Accessed 13/05/2017].
7. Ob otsenke effektivnosti deyatel'nosti organov mestnogo samoupravleniya gorodskikh okrugov i munitsipal'nykh raionov: Ukaz Prezidenta RF ot 28.04.2008 g. No. 607 (v red. ot 07.05.2012) [Assessment of the effectiveness of local government of city districts and municipal areas: approved by Presidential Decree No. 607 of April 28, 2008]. *Sobranie zakonodatel'stva RF (St. 2003)* [Collected legislation of the Russian Federation (Art. 2003)], 18.
8. Panov M.M. (2013) *Otsenka deyatel'nosti i sistema upravleniya kompaniei na osnove KPI* [Evaluation of the activities and management system of the company based on KPI]. Moscow: Infra-M Publ.
9. *Performance Management Guidance 2012/13 for Permanent Secretaries and the Senior Civil Service. Cabinet Office* (2013). Available at: <http://www.pppaservices.qinetiq-tim.com> [Accessed 13/05/2017].
10. *Performance Management Program Guidelines (2011 – 2012). Heads of Agencies and other Governor in Council Appointees. Senior Personnel and Special Projects Secretariat. Privy Council Office* (2012). Available at: <http://www.pco-bcp.gc.ca> [Accessed 13/05/2017].
11. *Reiting GRICS (Governance Research Indicator Country Snapshot)*. Available at: <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#reports> [Accessed 13/05/2017].