ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ НАРОДНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ / ECONOMICS AND NATIONAL ECONOMY MANAGEMENT

УДК 330:331:338:658:351.71:342.5
JEL: E24, J24, J30, K23

DOI: <http://dx.doi.org/10.21202/1993-047X.14.2020.4.733-750>

Научная статья

Н. Е. БУЛЕТОВА¹,
Т. А. ЗОЛОТЬКО¹

¹ Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС при Президенте Российской Федерации,
г. Волгоград, Россия

К ВОПРОСУ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ОРГАНОВ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ ПО ДОСТИЖЕНИЮ НАЦИОНАЛЬНЫХ ЦЕЛЕЙ РАЗВИТИЯ

Контактное лицо:

Булетова Наталья Евгеньевна, доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой корпоративного управления, Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС при Президенте РФ

Адрес: 400066, г. Волгоград, ул. Гагарина, 8, тел.: +7 (8442) 24-17-32

E-mail: buletovanata@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4808-906X>

Web of Science Researcher ID: <http://www.researcherid.com/rid/V-7408-2017>

eLIBRARY ID: SPIN-код: 7022-9475, AuthorID: 628659

Золотко Татьяна Александровна, кандидат экономических наук, доцент кафедры корпоративного управления, Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС при Президенте РФ

Адрес: 400066, г. Волгоград, ул. Гагарина, 8, тел.: +7 (8442) 24-17-32

E-mail: ztavolga@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6518-6075>

eLIBRARY ID: SPIN-код: 7212-5853, AuthorID: 888943

Цель: выявление и характеристика актуальных трендов в совершенствовании подходов к оценке эффективности работы органов исполнительной власти с учетом трендов и перспектив совершенствования их деятельности по реализации целей и задач национальных, федеральных, региональных проектов.

Методы: общенаучные методы системного подхода, направленные на целостное восприятие объекта исследования, такие как сравнение, группировка, другие статистические методы, а также сценарный подход, экспертные оценки.

Результаты: выявлены, систематизированы и охарактеризованы проблемы системы управления в деятельности органов власти, влияющие в том числе на эффективность работы государственных служащих. По итогам анализа динамики и структуры численности государственных и муниципальных служащих и их оплаты труда в Российской Федерации, Южном федеральном округе и Волгоградской области аргументированы различия в работе государственных и муниципальных служащих разного уровня и разработаны предложения по применению системы ключевых показателей

эффективности (*Key Performance Indicators, KPI*) с привязкой к реализуемой цели и задачам национальных проектов на всех уровнях исполнительной власти. С учетом приведенного примера расчета *KPI* предложен алгоритм его внедрения с обоснованием положительных и отрицательных последствий данной системы в органах исполнительной власти.

Научная новизна: в статье впервые дана оценка перспектив внедрения *KPI* для государственных и муниципальных служащих с детальным обоснованием как преимуществ, так и рисков внедрения такой системы с учетом влияния целей и задач национальных проектов на содержание и условия работы органов исполнительной власти, задействованных в их реализации.

Практическая значимость: полученные выводы и результаты исследования могут быть востребованы в образовательном процессе при исследовании вопросов применения *KPI* для повышения эффективности работы государственных и муниципальных служащих на уровне отдельных органов власти; также данная статья представляет интерес для использования при внедрении или развитии применяемой на региональном и муниципальном уровнях системы *KPI* в органах исполнительной власти.

Ключевые слова: экономика и управление народным хозяйством; государственное управление; ключевые показатели эффективности; эффективность; результативность деятельности органов исполнительной власти; национальные проекты

Конфликт интересов: авторами не заявлен.

Статья находится в открытом доступе в соответствии с Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>), предусматривающем некоммерческое использование, распространение и воспроизводство на любом носителе при условии упоминания оригинала статьи.

Как цитировать статью: Булетова Н. Е., Золотко Т. А. К вопросу оценки эффективности работы органов исполнительной власти по достижению национальных целей развития // Актуальные проблемы экономики и права. 2020. Т. 14, № 4. С. 733–750. DOI: <http://dx.doi.org/10.21202/1993-047X.14.2020.4.733-750>

The scientific article

N. E. BULETOVA¹,

T. A. ZOLOTKO¹

¹ *Volgograd Institute of Management – branch of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Volgograd, Russia*

ON ASSESSING THE EFFICIENCY OF EXECUTIVE AUTHORITIES IN ACHIEVING THE NATIONAL DEVELOPMENT GOALS

Contact:

Natalya E. Buletova Doctor of Economics, Associate Professor, Head of the Department of Corporate Management, Volgograd Institute of Management – branch of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration
Address: 8 Gagarin Str., 400066 Volgograd, tel.: +7 (8442) 24-17-32
E-mail: buletovanata@gmail.com
ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4808-906X>
Web of Science Researcher ID: <http://www.researcherid.com/rid/V-7408-2017>
eLIBRARY ID: SPIN-code: 7022-9475, AuthorID: 628659

Tatyana A. Zolotko, PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Corporate Management, Volgograd Institute of Management – branch of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration
Address: 8 Gagarin Str., 400066 Volgograd, tel.: +7 (8442) 24-17-32
E-mail: ztavolga@gmail.com
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6518-6075>
eLIBRARY ID: SPIN-code: 7212-5853, AuthorID: 888943

Булетова Н. Е., Золотко Т. А. К вопросу оценки эффективности работы органов исполнительной власти...

Buletova N. E., Zolotko T. A. On assessing the efficiency of executive authorities in achieving the national development goals

Objective: to identify and characterize the current trends in improving approaches to evaluating the performance of executive authorities, taking into account the trends and prospects for improving their activities to implement the goals and objectives of national, federal, and regional projects.

Methods: general scientific methods of the systematic approach aimed at a holistic perception of the research object, such as comparison, grouping, other statistical methods, as well as the scenario approach and expert assessments.

Results: the issues of management system in the activities of government bodies that affect the efficiency of public servants are identified, systematized and characterized. Based on the analysis of the dynamics and structure of the number of state and municipal employees and their remuneration in the Russian Federation, Southern Federal district and Volgograd region, the differences in the work of state and municipal employees at different levels are reasoned and proposals are developed for the use of a system of key performance indicators (KPI) linked to the goals and objectives of national projects at all levels of executive power. Taking into account the example of calculating KPI, an algorithm for its implementation is proposed, the positive and negative consequences of this system in executive authorities are justified.

Scientific novelty: the article for the first time gives an assessment of the prospects for implementing KPI for state and municipal employees with a detailed justification of both advantages and risks of implementing such a system, taking into account the impact of national projects' goals and objectives on the content and working conditions of executive authorities involved in their implementation.

Practical significance: the findings and results of the study can be used in the educational process when studying the use of KPI to improve the efficiency of state and municipal employees at the level of individual governance bodies; the article is also of interest for implementation or development of the KPI system at regional and municipal levels of executive authorities.

Keywords: Economics and national economy management; Public administration; Key Performance Indicators, KPI; Efficiency; Performance of executive authorities; National projects

Conflict of Interest: No conflict of interest is declared by the authors.

The article is in Open Access in compliance with Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>), stipulating non-commercial use, distribution and reproduction on any media, on condition of mentioning the article original.

For citation: Buletova N. E., Zolotko T. A. On assessing the efficiency of executive authorities in achieving the national development goals, *Actual Problems of Economics and Law*, 2020, Vol. 14, No. 4, pp. 733–750 (in Russ.). DOI: <http://dx.doi.org/10.21202/1993-047X.14.2020.4.733-750>

Введение

В условиях реализации модели управления по результатам главная проблема, с которой сталкивается система управления, – это ограничения и специфические особенности вывода на максимальный уровень эффективности трудовых ресурсов, используемых в системе государственного и муниципального управления. Если ограничения касаются источников финансирования и невозможности применять весь арсенал технологий стимулирования труда и оценок его производительности, то специфические особенности связаны с самим содержанием профессиональной деятельности государственного и муниципального служащих, регулируемой законодательством, в том числе об их денежном содержании.

Тенденция применения эффективных методов управления трудовыми ресурсами, взятых из коммер-

ческой практики и доказавших свою результативность, коснулась и вопроса применения ключевых показателей эффективности (*Key Performance Indicators*, далее – *KPI*) для оценки эффективности работы государственных и муниципальных служащих в свете достижения национальных целей и использования полученных результатов в рамках ожидаемой реформы, проводимой по Указу Президента Российской Федерации № 288 «Об основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2019–2021 годы» от 24.06.2019, направленной на повышение оплаты труда служащих за счет сокращения численности и оптимизации структуры управления. Для обеспечения справедливости системы оплаты труда и учета особенностей служебной деятельности, кроме *KPI*, также возможно применение метода управления по целям (*Management*

by Objectives, MbO), который базируется на оценке достижения целей; метода раскрытия преимуществ и недостатков работника в рамках профессиональной деятельности; экспертного метода, основанного на мнении коллег, прочих специалистов в данной области, руководителей и мнении общественности [1, с. 776]. Еще одним альтернативным методом оценки представляют модель самооценки государственной власти *Common Assessment Framework (CAF)*, которая включает девять критериев, соответствующих основным направлениям, принимаемым во внимание при анализе органов государственной власти (лидерство, стратегия и планирование, персонал, партнерства и ресурсы, процессы, результаты для граждан, результаты для персонала, результаты социальной ответственности, ключевые результаты деятельности) [2]. Несмотря на привлекательность этой модели, специалисты отмечают затратность, повышенную трудоемкость применения, также можно ставить под вопрос достоверность получаемых результатов анкетирования государственных служащих. Минус против данного популярного в зарубежной практике подхода к оценке эффективности деятельности государственных служащих – это получение в обратной связи большого количества разноплановых мероприятий, поэтому сложно будет определить приоритеты и направления, которые необходимо включить в планы деятельности органов исполнительной власти, разрабатываемых в рамках Федерального закона № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» от 28.06.2014.

Результаты исследования

Успех любых государственных преобразований зависит от эффективности и результативности деятельности органов государственной власти. Для оценки качества и эффективности государственного управления используется международный рейтинг *Governance Matters* [3], основанный на глобальных исследованиях различных источников статистических данных национальных институтов и международных организаций [4].

Governance Matters охватывает более 200 стран и территорий и в своей методологии использует шесть индексов *Worldwide Governance Indicators*, отражающих различные параметры государственного управления, в том числе индекс эффективности работы правительства (*Government Effectiveness*), который

рассчитывается по показателям, выделенным на основе имеющегося общего подхода к государственному управлению как к совокупности традиций и институциональных образований, используемых государственными органами власти в управлении страной. Индекс оценивает показатели качества государственных услуг, качества разработки и реализации внутренней государственной политики, уровень доверия к внутренней политике, проводимой правительством, качества функционирования государственного аппарата и работы государственных служащих, их компетенцию, степень независимости от политического давления (рис. 1) [5].

Согласно рейтингу *Governance Matters*, индекс «Эффективность работы Правительства Российской Федерации» по итогам 2018 г. [6] оценен на 51 % (из 100), что значительно ниже Германии (94), Франции (92) и США (92), но приблизительно на одном уровне с Вьетнамом (53), Белоруссией (40) и Украиной (38).

К основным проблемам системы управления органов власти рядом отечественных авторов [7–10] отнесены:

1) низкий уровень реализации государственной политики и доведения государственных задач до полноценного выполнения, в том числе из-за слабого понимания конечными исполнителями возложенных на них обязанностей и конечных целей выполнения;

2) дезориентированность структурных подразделений не только из-за неналаженного межведомственного взаимодействия, но и из-за ряда выявляемых органами внешнего финансового контроля несоответствий в применяемой нормативно-правовой базе, в том числе по реализации документов стратегического планирования, муниципальных программ;

3) неэффективность деловых процессов, насыщенность внеплановыми задачами и поручениями (более 80 %), которые приводят к излишнему бюрократизму, повышению документооборота, за всем этим теряются ценность и результаты от запланированных приоритетных задач, возложенных на исполнительную систему власти;

4) ценность хорошего отчета выше ценности результата, что подтверждает насаждение формализма, за которым тем не менее мы видим необходимость четкого выполнения возложенных полномочий и расходования бюджетных средств;

5) недостаток знаний о лучших практиках повышения эффективности управления из-за отсутствия

Булетова Н. Е., Золотко Т. А. К вопросу оценки эффективности работы органов исполнительной власти...

Buletova N. E., Zolotko T. A. On assessing the efficiency of executive authorities in achieving the national development goals

Рис. 1. Динамика показателя *Government Effectiveness* по отдельным странам в международном рейтинге *Governance Matters*

Источник: составлено авторами по материалам [6].

Fig. 1. Dynamics of the Government Effectiveness indicator by countries in the international ranking Governance Matters

Source: compiled by the authors based on [6].

доступных и проработанных на местах каналов их адаптации к конкретным условиям;

6) недостаточная эффективность систем оценок показателей деятельности органов власти, в том числе по реализации государственных и муниципальных программ, их формальный характер, о чем пишут и представители внешнего государственного финансового контроля, так как аудит и контроль государственных и муниципальных программ являются ключевыми направлениями оценки эффективности работы органов исполнительной власти, уполномоченных реализовывать данные документы стратегического планирования.

В майском указе Президента Российской Федерации¹ перед российской экономикой была поставлена

амбициозная задача: войти в пятерку крупнейших экономик мира и увеличить ВВП на душу населения в 1,5 раза. Достижение национальных целей возможно при условии эффективной работы органов власти на всех уровнях. Однако полноценное понимание и реализация не только процессного, но и проектного подхода к стратегическому планированию и управлению развитием территории в настоящее время имеются только на федеральном уровне. На местах зачастую по ряду причин не готовы к активному и эффективному внедрению тех нововведений, которые заложены в содержании и методологии стратегического планирования и управления в соответствии с моделью управления по результатам, в основе которой лежит в том числе обеспечение эффективности и результативности деятельности органов исполнительной власти. Разработка и внедрение системы KPI (Key Performance Indicators) для оценки эффективности государственных служащих являются

¹ О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года: Указ Президента РФ № 204 от 07.05.2018. URL: <http://www.garant.ru/hotlaw/federal/1195467/> (дата обращения: 02.02.2020).

одним из способов решения обозначенных проблем. Данный инструмент широко распространен в работе бизнес-структур и уже доказал свою эффективность. Использование *KPI* в системе государственного и муниципального управления позволит правильно выстроить приоритеты, замотивировать служащих в достижении национальных целей на региональном и муниципальном уровнях [11, с. 46].

В условиях активного внедрения цифровых технологий в экономические процессы и в систему государственного и муниципального управления в 2019 г. первым заместителем министра финансов Российской Федерации Татьяной Нестеренко в рамках реализации Указа Президента Российской Федерации № 288 «Об основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2019–2021 годы» от 24.06.2019 анонсирована масштабная реформа, направленная на повышение заработной платы федеральным государственным служащим до конкурентного уровня за счет средств экономии от сокращения аппарата госслужащих. Помимо сокращения численности центральных аппаратов федеральных органов исполнительной власти и их территориальных органов (на что в течение 2020–2022 гг. предусмотрено 4,8 млрд руб.), планируется и структурная реформа государственного аппарата путем укрупнения территориальных органов. Необходимо отметить, что в 2018 г. на федеральном уровне и в ряде регионов уже начались структурные преобразования государственных органов путем централизации функций бухгалтерского учета и отчетности, в ходе которых уже проведено сокращение численности госслужащих [12].

При этом, по данным Росстата², на 01.01.2019 численность государственных и муниципальных служащих в Российской Федерации составляла 1 029,3 тыс. чел., из них в Волгоградской области – 68,6 тыс. чел. Средняя заработная плата государственных гражданских служащих Волгоградской области на 01.01.2019 составляла 51,5 тыс. руб., муниципальных служащих Волгоградской области – 28,9 тыс. руб., что в 1,3 и 1,4 раза соответственно ниже среднего по стране,

но приблизительно на одном уровне по Южному федеральному округу (рис. 2).

Данные о численности и среднемесячной заработной плате государственных и муниципальных служащих на 01.01.2019 приведены в табл. 1.

Анализ соотношения численности и средних расходов на оплату труда показал, что если доля федеральных государственных служащих центральных аппаратов федеральных министерств и ведомств в общей численности государственных и муниципальных служащих составляла 3,7 %, то средние расходы на оплату труда почти в три раза больше (рис. 3), что свидетельствует о неравномерности оплаты труда и необходимости учитывать это при оценке эффективности работы государственных и муниципальных служащих.

Данные о численности и среднемесячной заработной плате государственных и муниципальных служащих Волгоградской области на 01.01.2019 приведены в табл. 2.

Если сравнить структуру численности государственных и муниципальных служащих Волгоградской области с расходами на оплату их труда (рис. 4), видно, что есть проблема в уровне оплаты труда муниципальных служащих (доля численности 43,2 % при доле расходов на их оплату труда 34,5 %), тогда как для государственных служащих региона наблюдается самое выгодное соотношение – при доле численности 14,9 % в общей численности государственных и муниципальных служащих доля расходов на их оплату труда (21,3 %) на 6,4 % больше.

То есть и на общероссийском уровне, и в масштабах отдельного региона только у федеральных государственных служащих центральных аппаратов федеральных министерств и ведомств и у государственных служащих субъектов РФ есть преимущественное положение в оплате труда, что подтверждается как более высокой средней заработной платой, так и долей их оплаты труда в общей сумме затрат, которые несут государство и муниципальные образования [13].

Переходя к вопросу оценки эффективности государственных и муниципальных служащих по выполнению возложенных на них функциональных обязанностей, приведем результаты проведенных в 2018 г. экспертами РАНХиГС и Институтом экономической политики имени Е. Т. Гайдара исследований эффективности существующей системы

² Срочные информации и справки по актуальным вопросам / Федеральная служба государственной статистики. URL: https://www.gks.ru/bgd/free/b04_03/IssWWW.exe/Stg/d04/51.htm (дата обращения: 02.02.2020).

Рис. 2. Данные о средней заработной плате по Южному федеральному округу по состоянию на 01.01.2019

Источник: составлено авторами по данным Росстата «О численности и оплате труда государственных гражданских и муниципальных служащих на региональном уровне за 2018 год». URL: https://rosstat.gov.ru/bgd/free/B09_03/IssWWW.exe/Stg/trud/51.htm (дата обращения: 01.02.2020).

Fig. 2. Data on the average salary in the South federal district as of 01.01.2019

Source: compiled by the authors by the data of Rosstat "On the number and remuneration of labour of government civil and municipal officials in the regional level in 2018", available at: https://rosstat.gov.ru/bgd/free/B09_03/IssWWW.exe/Stg/trud/51.htm (access date: 01.02.2020).

материального и нематериального стимулирования госслужащих. Эксперты пришли к выводам о том, что существующая система премирования не зависит от достигнутых показателей результативности (исключение – Федеральное казначейство, Федеральная на-

логовая служба) и, по существу, «премирование стало инструментом поддержки лояльности к руководству».

Согласно действующему законодательству, государственным органам предоставлено право устанавливать специфические показатели эффективности

Таблица 1

**Основные показатели по численности и среднемесячной заработной плате
государственных и муниципальных служащих в РФ**

**Table 1. Basic indices of the number and average monthly salary of government and municipal officials
in the Russian Federation**

Показатель / Indicator	Федеральные государственные служащие центральных аппаратов федеральных министерств и ведомств / Federal government officials in the central agencies of federal authorities	Государственные служащие в регионах РФ / Government officials in the Russian regions		Муниципальные служащие / Municipal officials	Итого / Total
		Федеральные государственные служащие в региональных федеральных государственных органах / Federal government officials in the regional federal authorities	Государственные служащие субъектов Российской Федерации / Government officials in the subjects of the Russian Federation		
Численность, тыс. чел. (%) / Number, thousand people (%)	38,3 (3,7)	488,2 (47,4)	203,6 (19,8)	299,8 (29,1)	1029,9 (100,0)
Среднемесячная заработная плата, тыс. руб. / Average monthly salary, thousand rubles	126,6	43,6	63,2	42,1	
Расходы на заработную плату, тыс. руб. (%) / Expenditures on salary, thousand rubles (%)	4 848 780 (9,4)	21 285 520 (41,2)	12 867 520 (24,9)	12 621 580 (24,4)	51 623 400 (100,0)
Отношение к средней заработной плате федеральных государственных служащих центральных аппаратов, % / Ratio to the average salary of the government officials in the central agencies, %	100	34,44	49,92	—	—

Источник: составлено авторами по данным Росстата «Справка о численности и оплате труда гражданских служащих федеральных государственных органов (центральных аппаратов министерств и ведомств) за 2018 год. URL: https://rosstat.gov.ru/bgd/free/B09_03/IssWWW.exe/Stg/trud/plat1-18.htm. (дата обращения: 01.02.2020).

Source: compiled by the authors by the data of Rosstat “Information on the number and remuneration of labour of civil officials of federal government authorities (central agencies of federal authorities) in 2018”, available at: https://rosstat.gov.ru/bgd/free/B09_03/IssWWW.exe/Stg/trud/51.htm (access date: 01.02.2020).

и результативности в соответствии с особенностями задач и функций, возложенных на государственный орган³.

Вместе с тем в большинстве случаев такие показатели не установлены, механизм материального стимулирования эффективности и результативности госслужащих не разработан [14].

Попытки введения показателей эффективности на федеральном уровне предпринимались неоднократно. Впервые понятие эффективности государственного управления было предусмотрено Программой «Реформирование государственной службы Российской

Федерации (2003–2005 годы)». В 2012 г. Постановлением Правительства РФ от 12.12.2012 № 1284 были утверждены правила оценки гражданами эффективности деятельности руководителей территориальных органов федеральных органов исполнительной власти (их структурных подразделений) и территориальных органов государственных внебюджетных фондов (их региональных отделений) с учетом качества предоставления государственных услуг.

Также в 2012 г. Минэкономразвития РФ пыталось ввести систему показателей эффективности *KPI* для оценки эффективности государственных служащих федеральных министерств и ведомств, однако отказался от этой идеи, аргументируя решение низкой заработной платой чиновников.

При этом под оценкой деятельности государственных служащих понимается процесс, в ходе которого

³ О государственной гражданской службе Российской Федерации: Федеральный закон № 79-ФЗ от 27.07.2004. Ст. 50, п. 17. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/ (дата обращения: 02.02.2020).

Рис. 3. Соотношение структуры численности государственных и муниципальных служащих и расходов на их оплату труда в РФ

Источник: составлено авторами по данным табл. 1.

Fig. 3. Ratio of the number of government and municipal officials to expenditure on their salary in the Russian Federation, %

Source: compiled by the authors by the data of Table 1.

определяются эффективность и результативность их деятельности для реализации целей и задач государственного органа власти в соответствии с их компетенцией, для принятия управленческих решений. Объектом оценки является эффективность управленческой деятельности госслужащего [15].

На примере Волгоградской области рассмотрим, за счет каких выплат, предусмотренных фондом оплаты труда, может быть простимулировано повышение эффективности и результативности госслужащих.

Оплата труда гражданских служащих состоит из двух составляющих:

- денежного содержания (должностной оклад и классный чин);
- дополнительных выплат.

По экономическому содержанию дополнительные выплаты можно разделить на условно постоянные

(размер выплат определен законодательством или нормативным правовым актом) и условно переменные (размер выплат определяется представителем нанимателя). Оценка эффективности гражданских служащих может осуществляться только в отношении условно переменных дополнительных выплат, т. е. в отношении выплат, размер которых определяется представителем нанимателя.

Исходя из этого критерия дополнительные выплаты гражданских служащих Волгоградской области, предусмотренные Законом Волгоградской области № 1114-ОД «О денежном содержании государственных гражданских служащих Волгоградской области» от 10.11.2005, можно разделить на следующие:

1. Условно постоянные:

- ежемесячная надбавка к должностному окладу за выслугу лет на гражданской службе;

Таблица 2

**Основные показатели по численности и среднемесячной заработной плате
государственных и муниципальных служащих в Волгоградской области**

**Table 2. Basic indices of the number and average monthly salary of government and municipal officials
in Volgograd oblast**

Показатель / Indicator	Государственные служащие в Волгоградской области / Government officials in Volgograd oblast		Муниципальные служащие / Municipal officials	Итого / Total
	Федеральные государственные служащие в территориальных федеральных государственных органах / Federal government officials in the territorial government authorities	Государственные служащие Волгоградской области / Government officials of Volgograd oblast		
Численность, чел. (%) / Number, thousand people (%)	6 147 (41,9)	2 193 (14,9)	6 341 (43,2)	14 681 (100,0)
Среднемесячная заработная плата, тыс. руб. / Average monthly salary, thousand rubles	38,2	51,5	28,9	
Расходы на заработную плату, тыс. руб. (%) / Expenditures on salary, thousand rubles (%)	234 815,4 (44,2)	112 939,5 (21,3)	183 254,9 (34,5)	531 009,8 (100,0)
Средняя заработная плата по региону, тыс. руб. / Average salary in the region, thousand rubles	33,5			
Отношение к ср. з/п по региону, % / Ratio to the average salary in the region, %	114,00	153,70	86,30	–
Отношение к ср. з/п федеральных государственных служащих центральных аппаратов, % / Ratio to the average salary of the government officials in the central agencies, %	30,17	40,68	22,83	–

Источник: составлено авторами по данным Росстата «О численности и оплате труда государственных гражданских и муниципальных служащих на региональном уровне за 2018 год». URL: https://rosstat.gov.ru/bgd/free/B09_03/IssWWW.exe/Stg/trud/51.htm (дата обращения: 01.02.2020).

Source: compiled by the authors by the data of Rosstat “On the number and remuneration of labour of government civil and municipal officials in the regional level in 2018”, available at: https://rosstat.gov.ru/bgd/free/B09_03/IssWWW.exe/Stg/trud/51.htm (access date: 01.02.2020).

– ежемесячная надбавка за работу со сведениями, составляющими государственную тайну (размер определяется в соответствии с Законом РФ № 5485-1 «О государственной тайне» от 21.07.1993);

– единовременная выплата при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска в размере трех окладов денежного содержания;

– материальная помощь, выплачиваемая за счет средств фонда оплаты труда гражданских служащих.

2. Условно переменные, размер которых определяется нанимателем:

– ежемесячная надбавка к должностному окладу за особые условия гражданской службы в размере до 200 процентов этого оклада;

– премии за выполнение особо важных и сложных заданий, порядок выплаты которых определяется представителем нанимателя с учетом обеспечения

задач и функций государственного органа, исполнения должностного регламента (максимальный размер не ограничивается – порядок выплаты определяется представителем нанимателя);

– ежемесячное денежное поощрение лиц, замещающих должности государственной гражданской службы, и денежное поощрение по итогам службы за год в зависимости от личного вклада гражданского служащего в общие результаты работы (в размере до двух окладов денежного содержания включительно).

Размер годового фонда оплаты труда государственных гражданских служащих рассчитывается отдельно для каждого органа государственной власти Волгоградской области и составляет от 56,5 до 62,5 должностных оклада в год в зависимости от структурного подразделения органа власти. Из них на оценку эффективности госслужащих на основе KPI

Рис. 4. Соотношение структуры численности государственных и муниципальных служащих и расходов на их оплату труда в РФ

Источник: составлено авторами по данным табл. 2.

Fig. 4. Ratio of the number of government and municipal officials to expenditure on their salary in the Russian Federation

Source: compiled by the authors by the data of Table 2.

целесообразно направлять дополнительные выплаты в размере не более 30 % от годового фонда оплаты труда [1].

Существует более десятка моделей расчета *KPI*. К наиболее известным можно отнести: концепцию управления по целям *Management by Objectives (MBO)* Питера Друкера (1954 г.) [7]; систему показателей французского ученого Ж. Л. Мало (*Tableaudebord*) (1932 г.); универсальную систему показателей деятельности Рамперсада Хьюберта – *Total Performance Scorecard* (2003 г.); организационную систему сбалансированных показателей (*OBSC – Organizational Balanced Scorecard*); управление результативностью (*Performance Management*) и управление компетенциями (*Competence Management*) (90-е гг. XX в.); пирамида деятельности компании К. Мак-Найра, Р. Линча и К. Кросса (1990 г.); система сбалансированных пока-

зателей Нортон и Каплана (1992 г.) и др. [16]. Вместе с тем при разработке модели расчета *KPI* необходимо придерживаться общих правил: каждый показатель должен быть измерим, количество показателей должно быть минимально необходимым для достижения поставленных целей. Оценка эффективности деятельности государственных служащих должна быть основана не только на принципах экономической, но и социальной результативности.

Какие показатели должны составить основу для оценки деятельности государственных служащих? Прежде всего это показатели, которые являются наиболее важными для оценки эффективности деятельности органа власти и государственного служащего и которые поддаются количественному измерению.

Для построения модели *KPI* необходимо выстроить иерархию целей (подцелей, полномочий,

задач): от национальных целей до функционала государственного (муниципального) служащего. Приоритетность (значимость) показателей устанавливается удельным весом показателя в общей сумме показателей [17].

В настоящее время основным инструментом достижения стратегических целей являются национальные проекты, реализация которых осуществляется через формат федеральных и региональных программ. Как правило, в каждом субъекте Российской Федерации действует несколько десятков региональных программ. Они включены в состав практически всех федеральных программ, входящих в национальные проекты. Поэтому для обеспечения координации действий по реализации региональных программ необходимо четко определить перечень показателей, характеризующих степень достижения национальных целей [18]. Кроме того, Указом Президента Российской Федерации предусмотрено 15 показателей, на основе которых производится оценка эффективности деятельности высших должностных лиц субъектов Российской Федерации и органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации⁴. По мнению авторов, данные показатели также целесообразно увязать с показателями нацпроектов, федеральных и региональных программ и взять в основу оценки деятельности органов власти и государственных служащих методы бенчмаркинга. Ранее в Указе Президента РФ об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов был представлен перечень

из 13 показателей⁵. На рис. 5 представлен результат сравнения данных показателей оценки, проведенный авторами, из которого можно видеть, что на региональном уровне большее внимание уделяется социальным показателям развития территории, где выше ответственность государства и влияние национальных проектов «Демография», «Образование», «Наука», «Жилье и городская среда», «Экология», «Комплексный план модернизации и расширения магистральной инфраструктуры», что подтверждает корреляцию показателей оценки эффективности государственных служащих и целевых показателей национальных проектов.

Схематично увязка целей, задач и функциональных обязанностей для оценки эффективности госслужащего представлена на рис. 6.

Расчет показателя эффективности государственно-го служащего производится по следующей формуле:

$$KPI = \text{Вес} \times (\text{Факт} / \text{План}),$$

где KPI – коэффициент эффективности госслужащего; Вес – удельный вес показателя, устанавливаемый представителем работодателя в зависимости от приоритетности задач; Факт – фактическое достижение показателя эффективности; План – плановое значение показателя эффективности.

Далее распределяется переменная часть фонда оплаты труда между служащими подразделения в зависимости от достигнутого KPI [18].

Рассмотрим наиболее простой способ расчета KPI :

– для государственных служащих установлено два показателя, удельный вес которых составляет 0,7 и 0,3 соответственно. Вес показателей определен экспертным путем, исходя из приоритетности задач. В зависимости от степени достижения показателя результативности (отношение факта к плану) устанавливаем значение коэффициента участия;

– в нашем случае изначально задано условие: при выполнении плана менее чем на 80 % коэффициент участия будет равен нулю; при выполнении плана в пределах от 80 до 100 % – равен единице. Тогда расчет KPI и распределение переменной части зара-

⁴ Об оценке эффективности деятельности высших должностных лиц (руководителей высших исполнительных органов государственной власти) субъектов Российской Федерации и деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации: Указ Президента Российской Федерации № 193 от 25.04.2019. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_323451/ (дата обращения: 02.02.2020); Об утверждении методик расчета показателей для оценки эффективности деятельности высших должностных лиц (руководителей высших исполнительных органов государственной власти) субъектов Российской Федерации и деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, а также о признании утратившими силу некоторых актов Правительства Российской Федерации: Постановление Правительства РФ № 915 от 17.07.2019. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_330451/ (дата обращения: 02.02.2020).

⁵ Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов: Указ Президента РФ № 607 от 28.04.2008 (ред. от 09.05.2018). URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_76576/ (дата обращения: 02.02.2020).

Рис. 5. Структура показателей оценки эффективности деятельности органов власти регионального и муниципального уровня

Источник: составлено авторами на основании указов Президента РФ № 193 от 25.04.2019 и № 607 от 28.04.2008.

Fig. 5. Structure of the performance indicators of the regional and municipal authorities

Source: compiled by the authors based on the Orders of the Russian President No. 193 of 25.04.2019 and No. 607 of 28.04.2008.

ботной платы будет следующим (табл. 3). Как видно из таблицы, на оплату дополнительных выплат, рассчитанных на основе *KPI*, направлено 30,6 % от всего фонда оплаты труда (далее – ФОТ).

По мере совершенствования управления по результатам и внедрения автоматизации расчета модель *KPI* может усложняться и детализироваться. Здесь главное – не забывать о разумности баланса произведенных трудо-временных затрат и ожидаемого эффекта. Иначе говоря, стоимость измерения *KPI* не должна превышать управленческий эффект от его внедрения.

Внедрение оценки эффективности государственных и муниципальных служащих на основе модели *KPI* целесообразно реализовывать через проектный офис, созданный при органе государственного управления и наделенный соответствующими полномочиями. Процесс внедрения *KPI* включает несколько

этапов (табл. 4), каждому из которых предшествует тщательная подготовка.

Непосредственно сама оценка эффективности деятельности гражданского служащего, как правило, осуществляется специалистами кадровой службы органа государственной власти, руководителями государственного органа или руководителями его структурных подразделений.

Выводы

Внедрение оценки на основе *KPI* имеет как плюсы, так и минусы. К основным преимуществам можно отнести: 1) осуществление аудита целей и задач, выстраивание приоритетов; 2) переход от ручного управления к системному; 3) оценка эффективности работы каждого структурного подразделения и служащего; 4) понимание служащими конечной цели деятельности;

Рис. 6. Схема увязки целей и задач для оценки эффективности государственного служащего

Источник: составлено авторами.

Fig. 6. Coordination between goals and tasks for assessing the performance of a government official

Source: compiled by the authors.

Таблица 3

Результат расчета переменной части заработной платы по системе KPI

Table 3. Results of calculating the variable part of salary by KPI

ФИО / Name	Постоянная часть ФОТ / Constant part of actual salary	Показатель 1 / Indicator 1					Показатель 2 / Indicator 2					KPI	Итого переменная часть / Total variable part	Всего / Total
		План, ед. / Plan, units	Факт, ед. / Fact, units	% выполнения / Performance %	Коэф. / Coefficient	Уд. вес / Unit weight	План, ед. / Plan, units	Факт, ед. / Fact, units	% выполнения / Performance %	Коэф. / Coefficient	Уд. вес / Unit weight			
Иванов / Ivanov	50 000	5	4	0,8	1	0,7	60	53	0,9	1	0,3	1	16 522	66 522
Петров / Petrov	40 000	5	5	1	1	0,7	60	60	1	1	0,3	1	16 522	56 522
Сидоров / Sidorov	35 000	5	3	0,6	0	0,7	60	60	1	1	0,3	0,3	4 956	39 957
Итого / Total	125 000	–	–	–	2	0,7	–	–	–	3	0,3	2,3	38 000	163 000
Переменная часть / Variable part	38 000	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–

Источник: составлено авторами.

Source: compiled by the authors.

Таблица 4

Характеристика этапов внедрения системы KPI Table 4
Characteristics of the stages of KPI system introduction

Этапы процесса внедрения / Stages of introduction	Содержание этапов / Content of stages
1-й этап – подготовительный / Stage 1 – preparatory	<p>1.1. Формирование проектного офиса по внедрению KPI из назначенных в структурных подразделениях органов власти ответственных лиц по разработке и внедрению оценки эффективности государственных (муниципальных) служащих / Forming the project office for KPI introduction from the responsible persons appointed in the authorities' units to elaborate and introduce the performance assessment of government (municipal) officials</p> <p>1.2. Обучение руководителей структурных подразделений органов власти (местного самоуправления), сотрудников проектного офиса целям и задачам, значимости оценки эффективности / Educating the heads of the authorities' (local self-government) units, personnel of the project office in the area of the goals and tasks and the significance of performance assessment</p> <p>1.3. Анализ показателей деятельности высших должностных лиц субъекта РФ и деятельности органов исполнительной власти субъекта РФ; анализ показателей национальных проектов, федеральных и региональных программ, реализуемых на территории субъекта РФ, функционала органов власти (местного самоуправления) / Analysis of the performance of the top officials of the Russian subjects and the executive bodies of the Russian subject; analysis of the indices of national projects, federal and regional programs implemented in the territory of the Russian subject, the functional of the authorities (local self-government)</p> <p>1.4. Выстраивание древа целей / Building the tree of objectives</p> <p>1.5. Увязка показателей нацпроектов, федеральных и региональных программ / Coordinating the indices of national projects, federal and regional programs</p> <p>1.6. Утверждение показателей правовым актом / Adopting the indices in a legal act</p> <p>1.7. Разработка поэтапного плана внедрения и сроков внедрения / Elaborating a staged plan and terms of introduction</p>
2-й этап – создание методологии модели KPI / Stage 2 – forming the methodology of the KPI model	<p>2.1. Разработка показателей эффективности государственных (муниципальных) служащих / Elaborating the indices of the government (municipal) officials' performance</p> <p>2.2. Разработка методики оценки эффективности деятельности служащего / Elaborating the methodology of an official performance assessment</p> <p>2.3. Разработка модели управления на основе системы KPI / Elaborating the model of management based on the KPI system</p> <p>2.4. Подготовка изменений в должностные регламенты служащих, правовые акты / Preparing changes in the job descriptions of the officials and legal acts</p> <p>2.5. Оптимизация организационной структуры органов власти (при необходимости) / Optimizing the organizational structure of the authorities (if necessary)</p> <p>2.6. Создание новой системы отчетности на базе KPI / Forming the new accounting system based on the KPI</p>
3-й этап – автоматизация пилотных проектов / Stage 3 – automation of pilot projects	<p>3.1. Разработка технического задания для разработки программного продукта на основе модели KPI / Elaborating the technical assignment for developing software based on the KPI model</p> <p>3.2. Непосредственное создание программного обеспечения / Developing the software</p> <p>3.3. Внедрение системы на основе программного обеспечения в пилотных проектах (отдельных структурных подразделениях органов власти) / Introducing the software-based system in pilot projects (in particular units of the authorities)</p> <p>3.4. Проведение обучения сотрудников работе в программном продукте / Training the personnel in the software</p> <p>3.5. Мониторинг работы системы в пилотных проектах / Monitoring the system's functioning in pilot projects</p> <p>3.6. Устранение возможных возникающих сбоев / Eliminating the possible drawbacks</p> <p>3.7. Обратная связь с руководителями органов власти, государственными служащими / Feedback from the heads of the authorities, government officials</p> <p>3.8. Корректировка модели KPI, должностных регламентов, правовых документов (при необходимости) / Correcting the KPI model, the job descriptions and legal acts (if necessary)</p>
4-й этап – внедрение системы KPI / Stage 4 – introducing the KPI system	<p>4.1. Внедрение системы на основе программного обеспечения во всех органах государственного управления / Introducing the software-based system in all units of the authorities</p> <p>4.2. Проведение обучения и тренингов среди кадрового состава / Educating and training the personnel</p> <p>4.3. Принятие решения и документирование оценки по ее результатам / Making the decision and documenting the assessment results</p> <p>4.4. Доведение сведений о результатах оценки до служащего / Informing the personnel of the assessment results</p>
5-й этап – мониторинг работы системы KPI / Stage 5 – monitoring the KPI system	<p>5.1. Анализ динамики изменения показателей эффективности, выявление причин отклонений, корректировка показателей KPI / Analysis of the performance indicators' dynamics, identifying the reasons for deviations, correcting the KPI indices</p> <p>5.2. Проведение социологических опросов среди населения, демонстрирующих публичное восприятие деятельности органа власти / Conducting polls among the population to demonstrate the public opinion on the authorities' performance</p> <p>5.3. Корректировка показателей KPI / Correcting the KPI indices</p>

Источник: составлено авторами с использованием [19–21].

Source: compiled by the authors using [19–21].

5) закрепление персональной ответственности за достижение показателей; 6) повышение ответственности служащих; 7) выстраивание системы материальной мотивации, нацеленной на повышение эффективности служащих и органа власти в целом [22]. Отрицательные стороны зависят от качества проведения подготовительного периода к внедрению оценки и имеющегося опыта, в том числе: 1) большие временные и трудовые затраты на разработку системы *KPI*; 2) высокая вероятность ошибок при определении критериев и измерителей показателей оценки; 3) значительные финансовые вложения на разработку программного обеспечения.

Таким образом, система *KPI*, доказавшая свое преимущество среди других практик повышения эффективности управления в коммерческих структурах, может быть использована для достижения национальных целей через призму повышения эффективности и результативности государственных и муниципальных служащих в рамках отдельного органа исполнительной власти.

Ее повсеместное внедрение позволит решить такие задачи, как повышение уровня реализации государственной политики, налаживание межведомственного взаимодействия, наведение порядка в нормативно-правовой базе и улучшение системы оценки деятельности органов власти, а также исключить негативную практику премирования служащих в зависимости от их степени лояльности к руководству в свете ожидающейся реформы, направленной на повышение заработной платы государственным служащим до конкурентного уровня за счет экономии от сокращения численности госслужащих и оптимизации структуры аппарата управления. Также особое внимание необходимо уделить двум категориям: федеральным государственным служащим в региональных федеральных государственных органах и муниципальным служащим, так как достижению максимального эффекта от системы *KPI* препятствует невысокий уровень заработной платы по сравнению с другими категориями служащих.

Список литературы

1. Добролюбова Е., Южаков В. Заработная плата чиновников: сколько и как платить // Мониторинг экономической ситуации в России: тенденции и вызовы социально-экономического развития. Тенденции и вызовы социально-экономического развития. 2019. № 6 (89). С. 10–12.
2. Ильин Р. А. Роль системы ключевых показателей в развитии эффективной модели государственного управления // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2017. Т. 7, № 5А. С. 212–226.
3. Качество государственного управления. Информация об исследовании. URL: <https://gtmarket.ru/ratings/governance-matters/governance-matters-info> (дата обращения: 01.02.2020).
4. О ходе реализации и об оценке эффективности государственных программ Волгоградской области за 2018 год: сводный годовой доклад / Комитет экономической политики и развития Волгоградской области. URL: https://economics.volgograd.ru/upload/iblock/b55/Svodnyy-godovoy-doklad-ob-otsenke-ef_ti.pdf (дата обращения: 01.02.2020).
5. Срочные информации и справки по актуальным вопросам / Федеральная служба государственной статистики. URL: https://www.gks.ru/bgd/free/b04_03/IssWWW.exe/Stg/d04/51.htm (дата обращения: 01.02.2020).
6. Тулякова И. В. Оценка эффективности государственных программ: проблемы и перспективы // Финконтроль. 2017. № 4. URL: <http://rufincontrol.ru/article/332551/> (дата обращения: 23.01.2020).
7. Управление по целям как парадигма современного менеджмента (Питер Дукер и развитие его идей). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-po-tselyam-kak-paradigma-sovremennogo-menedzhmenta-piter-druker-i-razvitie-ego-idey-1> (дата обращения: 01.02.2020).
8. Worldwide Governance Indicator. URL: <https://info.worldbank.org/governance/wgi/Home/Reports> (дата обращения: 01.02.2020).
9. Performance Measurement and Evaluation: Definitions and Relationships, GAO-11-646SP, May 2011. URL: <https://www.gao.gov/products/GAO-11-646SP> (дата обращения: 01.02.2020).
10. Чугунов А. В. Оценка эффективности государственного управления и развития электронного правительства: международные индексы и индикаторы. СПб., 2009. 12 с.
11. Лесина Т. В., Чернов Д. А. Ключевые показатели эффективности на службе. Эффективность работы госслужащих // Вестник Евразийской науки. 2018. № 2. URL: <https://esj.today/PDF/42ECVN218.pdf> (дата обращения: 01.02.2020).
12. Интервью заместителя министра финансов РФ Т. Нестеренко. URL: <https://ria.ru/20190923/1558984870.html> (дата обращения: 01.02.2020).

13. Коваленко Е. Г. Совершенствование оценки деятельности органов государственного и муниципального управления // Проблемы и механизмы устойчивого социально-экономического развития территории. Электронный научный журнал. 2012. № 1. URL: probl-ust-razvit-ter.esrae.ru/1-9 (дата обращения: 23.01.2020).
14. Шебураков И. Б. Разработка и внедрение ключевых показателей эффективности на региональном уровне // Государственная служба. 2014. № 5. С. 85–90.
15. Демидов А. Ю. Эффективность и результативность деятельности органов исполнительной власти // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2009. № 15 (48). С. 45–51.
16. Чазова И. Ю., Исраилов М. В. Оценка эффективности деятельности органов государственной власти // Вестник Удмуртского университета. 2019. Т. 29, № 6. С. 776–785. DOI: <https://doi.org/10.35634/2412-9593-2019-29-6-776-785>
17. European Institute of Public Administration, Common Assessment Framework. URL: <http://archive.eipa.eu/en/topic/show/&tid=191> (дата обращения: 23.01.2020).
18. Коварда В. В. Анализ динамики нормативного регулирования оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации // Вестник Евразийской науки. 2019. № 4. URL: <https://esj.today/PDF/02ECVN419.pdf> (дата обращения: 23.01.2020).
19. Ручкин А. В. Ключевые показатели эффективности (KPI) деятельности муниципальных служащих: особенности, правовые основы и примеры построения // Муниципалитет: экономика и управление. 2016. № 2 (15). С. 54–65.
20. 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. DOI: <https://doi.org/10.18334/ce.9.9.1924>
21. Черняховская Л. Р. Поддержка принятия решений для оценки качества предоставления государственных услуг с применением онтологического анализа // Онтология проектирования. 2016. Т. 6, № 2 (20). С. 193–204.
22. Коварда В. В. Анализ перспектив повышения самостоятельности органов региональной власти в решении задач социально-экономического развития территорий // Финансовая экономика. 2018. № 5. С. 61–67.

References

1. Dobrolyubova E., Yuzhakov V. Salaries of the officials: how much and how to pay, *Monitoring ekonomicheskoi situatsii v Rossii: tendentsii i vyzovy sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya. Tendentsii i vyzovy sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya*, 2019, No. 6 (89), pp. 10–12 (in Russ.).
2. Il'in R. A. Key Performance Indicators in the development of an effective public administration model, *Economics: yesterday, today and tomorrow*, 2017, No. 7 (5A), pp. 212–226 (in Russ.).
3. *Quality of government management. Information on the research*, available at: <https://gtmarket.ru/ratings/governance-matters/governance-matters-info> (access date: 01.02.2020) (in Russ.).
4. *On the course of implementation and assessment of the performance of government programs in Volgograd oblast in 2018*, Komitet ekonomicheskoi politiki i razvitiya Volgogradskoi oblasti, available at: https://economics.volgograd.ru/upload/iblock/b55/Svodnyy-godovoy-doklad-ob-otsenke-ef_ti.pdf (access date: 01.02.2020) (in Russ.).
5. *Urgent information and references on topical issues*, Federal'naya sluzhba gosudarstvennoi statistiki, available at: https://www.gks.ru/bgd/free/b04_03/IssWWW.exe/Stg/d04/51.htm (access date: 01.02.2020) (in Russ.).
6. Tulyakova I. V. Assessing the efficiency of government programs: problems and prospects, *Finkontrol'*, 2017, No. 4, available at: <http://rufincontrol.ru/article/332551/> (access date: 23.01.2020) (in Russ.).
7. *Managing by goals as the paradigm of contemporary management (Peter Drucker and development of his ideas)*, available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-po-tselyam-kak-paradigma-sovremennogo-menedzhmenta-piter-druker-i-razvitiye-ego-idey-1> (access date: 01.02.2020) (in Russ.).
8. *Worldwide Governance Indicator*, available at: <https://info.worldbank.org/governance/wgi/Home/Reports> (access date: 01.02.2020).
9. Performance Measurement and Evaluation: Definitions and Relationships, *GAO-11-646SP*, May 2011, available at: <https://www.gao.gov/products/GAO-11-646SP> (access date: 01.02.2020).
10. Chugunov A. V. *Assessing the efficiency of government management and development of electronic government: international indices*, Saint Petersburg, 2009, 12 p. (in Russ.).
11. Lesina T. V., Chernov D. A. Key performance indicators in the service. The effectiveness of civil servants, *The Eurasian Scientific Journal*, 2018, No. 2 (10), available at: <https://esj.today/PDF/42ECVN218.pdf> (access date: 01.02.2020) (in Russ.).
12. *Interview of the Deputy Minister of Finance of the Russian Federation T. Nesterenko*, available at: <https://ria.ru/20190923/1558984870.html> (access date: 01.02.2020).

13. Kovalenko E. G. Improvement of the assessment of activity of bodies public and municipal administration, *Problemy i mekhanizmy ustoychivogo sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya territorii*, 2012, No. 1, available at: probl-ust-razvit-ter.esrae.ru/1-9 (access date: 23.01.2020).
14. Sheburakov I. Development and implementation of key performance indicators at the regional level, *Public Administration*, 2014, No. 5, pp. 85–90 (in Russ.).
15. Demidov A. Yu. Efficiency and results of executive authorities' performance, *National Interests: Priorities and Security*, 2009, No. 15 (48), pp. 45–51 (in Russ.).
16. Chazova I. Yu., Israilov M. V. Estimation of efficiency of state authorities' activity, *Bulletin of Udmurt University. Series Economics and Law*, 2019, Vol. 29, No. 6, pp. 776–785 (in Russ.). DOI: <https://doi.org/10.35634/2412-9593-2019-29-6-776-785>
17. *European Institute of Public Administration*, Common Assessment Framework, available at: <http://archive.eipa.eu/en/topic/show/&tid=191> (access date: 23.01.2020).
18. Kovarda V. V. Analysis of the dynamics of regulatory evaluation of the effectiveness of the Executive authorities of the Russian Federation, *The Eurasian Scientific Journal*, 2019, No. 4 (11), available at: <https://esj.today/PDF/02ECVN419.pdf> (access date: 23.01.2020) (in Russ.).
19. Ruchkin A. V. Key performance indicators (KPI) of activity of municipal employees: peculiarities, legal frameworks and examples of construction, *Municipality: economics and management*, 2016, No. 2 (15), pp. 54–65 (in Russ.).
20. Alyautdinov N. F., Galkin A. I. KPI as an instrument for assessment of effectiveness of the RF state administration bodies' activity, *Kreativnaya ekonomika*, 2015, No. 9 (9), pp. 1103–1112 (in Russ.). DOI: <https://doi.org/10.18334/ce.9.9.1924>
21. Chernyakhovskaya L. R. Support of decisions for assessing the government services rendering using ontological analysis, *Ontology of Designing* 2016, Vol. 6, No. 2 (20), pp. 193–204 (in Russ.).
22. Kovarda V. V. Analysis of the prospects for increasing the autonomy of regional authorities in solving the issues of the social-economic development of territories, *Finansovaya ekonomika*, 2018, No. 5, pp. 61–67 (in Russ.).

Дата поступления / Received 10.02.2020

Дата принятия в печать / Accepted 25.06.2020

Дата онлайн-размещения / Available online 25.12.2020

© Булетова Н. Е., Золотко Т. А., 2020

© Buletova N. E., Zolotko T. A., 2020

ПОЗНАНИЕ

Бикеев, И. И., Кабанов, П. А.

Антикоррупционное просвещение: вопросы теории и практики / И. И. Бикеев, П. А. Кабанов. В 3 т. Т. 3. – Казань: Изд-во «Познание» Казанского инновационного университета, 2019. – 240 с. (Серия: Противодействие коррупции).

В книге рассмотрен широкий круг вопросов, связанных с антикоррупционным просвещением как инструментом противодействия коррупции. Изложены особенности правового регулирования этого инструмента на федеральном, региональном и муниципальном уровнях, а также особенности оценки качества его организации и осуществления в органах публичной власти и организациях.

Работа предназначена для лиц, реализующих государственную политику противодействия коррупции, научных работников, преподавателей, обучающихся и всех, кто интересуется проблемами коррупции.