

Сабирова Камила Владимировна, Магистрант
Новосибирский Государственный Технический Университет

ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты внедрения ключевых показателей эффективности (KPI) в государственных организациях. Представлено понимание KPI как инструмента управления, ориентированного на результат. Проанализированы преимущества и основные препятствия при их внедрении в государственном секторе. На основе анализа отечественных и зарубежных исследований сформулированы практические рекомендации для специалистов в области управления человеческими ресурсами.

Ключевые слова: Ключевые показатели эффективности, государственное управление, оценка персонала, результативность, мотивация.

Введение

В современных условиях государственные организации переходят от традиционного управления, ориентированного на выполнение процедур, к управлению, направленному на достижение конкретных результатов. Ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicators, KPI) представляют собой измеримые показатели, которые позволяют оценить, насколько успешно достигаются поставленные цели [1, 2]. Внедрение KPI решает три основные задачи: повышение прозрачности использования бюджетных средств, усиление ответственности органов власти и улучшение управленческих процессов.

Актуальность исследования связана с процессами модернизации управления в государственных организациях [3]. Цель работы – обобщить теоретические основы и практические данные о внедрении KPI в государственном секторе, выявить основные преимущества и препятствия, предложить практические рекомендации для успешного внедрения.

Концептуальные основы KPI в государственном секторе

Для понимания сущности данного инструмента управления необходимо определить, что представляют собой ключевые показатели эффективности и на каких принципах строится их применение в государственном секторе. Ключевые показатели эффективности – это измеримые величины, которые показывают, насколько успешно организация достигает своих стратегических и текущих целей [2]. В отличие от коммерческих компаний, где главным показателем часто является прибыль, в государственных организациях KPI ориентированы на социальные результаты: качество государственных услуг, удовлетворенность граждан, соблюдение сроков, эффективность использования ресурсов [3].

Система KPI строится на нескольких основных принципах. Во-первых, показатели должны быть связаны со стратегическими целями организации. Во-вторых, они должны быть измеримыми и проверяемыми. В-третьих, необходима четкая методика расчета каждого показателя. В-четвертых, должна существовать система регулярного контроля и отчетности [1, 10]. Эти принципы обеспечивают эффективное функционирование системы показателей и её практическую применимость в управлении.

В Российской Федерации правовые основы использования KPI закреплены в Федеральном законе «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (№ 79-ФЗ) и Указе Президента РФ от 28.11.2024 № 1014 «Об оценке эффективности деятельности высших должностных лиц субъектов Российской Федерации» [4, 6]. Развивается практика связи показателей эффективности с системой оплаты труда государственных служащих, что создает правовую основу для внедрения данного инструмента управления.



Преимущества внедрения KPI

Рассмотрев концептуальные основы, важно проанализировать, какие практические преимущества получают государственные организации при внедрении системы ключевых показателей эффективности. Анализ научной литературы позволяет выделить ряд существенных преимуществ.

Прежде всего, KPI способствуют повышению прозрачности и ответственности государственных органов. Измеримые показатели делают работу государственных органов более понятной для граждан и контролирующих организаций, позволяя видеть, как расходуются бюджетные средства и какие результаты достигаются [5]. Исследования подтверждают, что внедрение KPI способствует уменьшению разрыва в информации между властью и обществом, что создает условия для снижения коррупции [7]. Такая прозрачность укрепляет доверие населения к государственным институтам.

Не менее важным преимуществом является усиление мотивации персонала. Когда результаты работы сотрудников оцениваются объективно и связаны с системой материального и нематериального поощрения, это создает стимулы для повышения качества работы [3]. Четкое понимание ожидаемых результатов помогает лучше планировать работу и концентрироваться на главных задачах. Исследования показывают положительное влияние правильно построенных систем KPI на вовлеченность и лояльность персонала [3, 4].

Кроме того, внедрение KPI приводит к улучшению качества управленческих решений. Регулярный контроль показателей позволяет руководителям своевременно выявлять проблемные области и принимать обоснованные решения на основе данных [5, 10]. Например, если показатель «время рассмотрения обращений граждан» систематически не выполняется, это сигнал о необходимости изменения процессов или перераспределения ресурсов. Управление на основе фактических данных существенно повышает эффективность принимаемых решений.

Система показателей также способствует улучшению рабочих процессов. Внедрение KPI приводит к пересмотру существующих процедур, выявлению неэффективных операций и их улучшению [5]. Практика показывает, что системное использование показателей эффективности способствует повышению результативности государственных организаций [7]. Наконец, система KPI обеспечивает согласованность целей, позволяя связать национальные приоритеты с конкретными задачами отдельных подразделений и служащих [6], создавая единое направление развития государственной системы.

Препятствия при внедрении KPI

Однако наряду с очевидными преимуществами внедрение KPI в государственных организациях сопряжено с рядом существенных трудностей, которые необходимо учитывать при разработке стратегии внедрения.

Одной из главных проблем является сопротивление персонала. Государственные служащие часто воспринимают KPI как угрозу стабильности и источник дополнительной нагрузки [1]. В организациях с устоявшейся бюрократической культурой, где привыкли работать «по правилам», а не «на результат», сопротивление особенно сильно. Исследования показывают скептическое отношение значительной части персонала, которое связано с опасениями усиления контроля и снижения самостоятельности [1]. Это создает психологические барьеры, которые необходимо преодолевать через коммуникацию и вовлечение персонала.

Другой серьезной проблемой является сложность измерения социальных результатов. В государственном секторе многие цели имеют социальный характер и плохо поддаются количественной оценке [7]. Попытки перевести все в цифры могут приводить к искажению реальной картины. Слишком большое количество показателей создает дополнительную нагрузку и снижает внимание к действительно важным индикаторам [7]. Необходим баланс между полнотой охвата и управляемостью системы.



Существует также риск формализма, когда сотрудники начинают работать на показатели, а не на реальный результат [1]. Например, при установлении КПИ «количество проведенных проверок» инспектор может проводить много формальных проверок, игнорируя выявление серьезных нарушений. Такая подмена целей средствами снижает реальную эффективность деятельности организации.

К техническим препятствиям относится ограничение ресурсов. Эффективная система КПИ требует инвестиций в информационные технологии и обучение персонала [5]. Многие государственные организации, особенно на региональном и местном уровнях, сталкиваются с нехваткой финансовых и технических ресурсов, что становится критическим препятствием для завершения проектов внедрения [5]. Наконец, фокус на краткосрочных показателях может приводить к игнорированию долгосрочных целей [6], что требует особого внимания при проектировании системы показателей.

Практика внедрения КПИ в России и за рубежом

Для выявления закономерностей успешного внедрения целесообразно обратиться к опыту внедрения КПИ как в российской, так и в зарубежной практике государственного управления.

В Российской Федерации развитие системы оценки эффективности происходит с начала 2010-х годов [6]. Важным этапом стало утверждение перечня показателей для оценки деятельности высших должностных лиц субъектов РФ. В 2024 году принят обновленный Указ Президента № 1014, который установил 21 показатель, включающий демографические, социально-экономические индикаторы и уровень цифровизации [6]. Это свидетельствует о системном подходе государства к внедрению результат-ориентированного управления.

На уровне отдельных организаций наиболее эффективными являются проекты, связанные с программами цифровизации [7]. Факторами успеха выступают четкая методология, качественное обучение персонала и связь КПИ с системой поощрения. Это подчеркивает важность комплексного подхода к внедрению.

Обращаясь к зарубежному опыту, следует отметить, что в странах с развитой системой государственного управления системы оценки эффективности основаны на принципах управления по результатам и встроены в государственное планирование [9]. В азиатских странах (Сингапур, Малайзия) внедрение КПИ сопровождалось реформами государственной службы, направленными на преодоление бюрократической инерции, с акцентом на качество услуг и удовлетворенность граждан [8].

Сравнительный анализ российской и зарубежной практики показывает общность факторов успеха: поддержка руководства, развитая цифровая инфраструктура, профессиональная подготовка кадров, постепенное внедрение и гибкость системы [5, 10]. Эти универсальные закономерности позволяют сформулировать практические рекомендации для государственных организаций.

Практические рекомендации по внедрению КПИ

На основе проведенного анализа теории и практики можно предложить комплексную модель внедрения КПИ, включающую пять основных направлений, каждое из которых играет важную роль в обеспечении успешности проекта.

Первым и важнейшим этапом является оценка готовности организации к внедрению КПИ [1, 10]. Рекомендуется провести анализ по следующим направлениям: уровень цифровизации управленческих процессов, организационная культура (ориентация на процессы или результаты), отношение персонала к изменениям, наличие специалистов, способных работать с данными. Методы оценки включают опросы, групповые обсуждения и анализ существующих систем оценки. Результаты оценки формируют основу для разработки стратегии внедрения с учетом особенностей организации. Важно определить потенциальные источники сопротивления и разработать план по их преодолению.



После диагностики необходимо организовать постепенное внедрение системы. Целесообразно начинать с пилотного проекта в 1–2 подразделениях, которые наиболее готовы к изменениям [5]. Критерии выбора: относительно молодой коллектив, опыт работы с цифровыми системами, поддержка руководителя подразделения. Рекомендуемая длительность пилотного проекта – 6–12 месяцев с промежуточной оценкой каждые 3 месяца. Пилотный проект позволяет отработать методику расчета показателей, выявить технические и организационные проблемы, скорректировать подход до внедрения во всей организации. Важно фиксировать успешные практики и типичные ошибки для дальнейшего использования.

Параллельно с пилотированием необходимо реализовать комплексную программу обучения персонала [10]. Для руководителей следует сделать акцент на стратегическом использовании KPI и анализе данных (минимум 40 часов). Для специалистов HR программа должна включать методологию разработки показателей и техники контроля (минимум 72 часа). Для рядовых сотрудников важно обеспечить понимание логики системы и личных показателей (минимум 16 часов). Рекомендуется использование практических примеров с анализом успешных и неудачных случаев внедрения. Важна коммуникация не только технических аспектов, но и стратегической логики: связи KPI с миссией организации, преимуществ для самих сотрудников (понятные критерии карьерного роста, объективная оценка).

Центральным элементом успешного внедрения является разработка сбалансированной системы показателей [7, 10]. Ключевым принципом выступает баланс между количественными и качественными показателями. Рекомендуемое соотношение – 60% количественных (измеримых цифрами) и 40% качественных (экспертных оценок). Необходимо ограничить общее количество показателей на одно подразделение до 5–7 ключевых для обеспечения концентрации на главном. Показатели должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, связанными с целями организации, ограниченными по времени. При этом необходимо сочетание показателей разных уровней: стратегических для руководства, тактических для среднего звена, операционных для исполнителей. Важно также включение показателей удовлетворенности как внутренних участников (персонал), так и внешних (граждане, вышестоящие органы), что обеспечивает многостороннюю оценку.

Следующим направлением является автоматизация процессов сбора и анализа данных. Инвестиции в информационные системы для автоматического сбора, обработки и визуализации данных являются критическим фактором успеха [5, 7]. Рекомендуется встраивание модулей KPI в существующие системы электронного документооборота для уменьшения дублирования работы и снижения дополнительной нагрузки. Система должна обеспечивать наглядное представление показателей через интерактивные панели, доступные разным уровням управления. Необходима функция автоматического формирования отчетов и оповещений при критических отклонениях от целевых значений. Одновременно с автоматизацией важно обеспечить регулярный пересмотр системы KPI с участием представителей разных уровней организации [6, 10]. Ежегодный пересмотр должен отвечать на вопросы: какие показатели действительно отражают результативность, какие индикаторы устарели, требуются ли изменения с учетом новых приоритетов. Гибкость и готовность к изменению показателей – основа долгосрочной эффективности системы.

Завершающим, но не менее важным направлением является правильная интеграция KPI с системой мотивации персонала [3, 4]. Связь с системой вознаграждения должна быть сбалансированной. Рекомендуется, чтобы переменная часть оплаты труда, зависящая от KPI, составляла 15–30% от базового оклада для создания мотивации без провоцирования чрезмерного риска. Критически важно сочетание материальных стимулов (премии) с нематериальными (публичное признание достижений, приоритет в направлении на обучение, карьерные возможности). Это предотвращает ориентацию только на денежные выгоды и способствует развитию внутренней мотивации. Необходима прозрачность механизмов расчета вознаграждения



и регулярная обратная связь (минимум ежеквартально) о достижении показателей. Рекомендуется также создание механизма для разрешения споров относительно оценки KPI, что обеспечивает справедливость системы.

Заключение

Ключевые показатели эффективности представляют собой важный инструмент преобразования государственного управления, обеспечивающий переход к модели, ориентированной на результат [2, 5]. Анализ исследований подтверждает потенциал KPI в повышении прозрачности, усилении мотивации персонала и улучшении управлеченческих процессов.

Вместе с тем успешность внедрения определяется не только технической правильностью разработки показателей, но и способностью организации преодолеть препятствия: сопротивление персонала, сложности измерения социальных целей, ограничение ресурсов [1, 7]. Критическим фактором выступает готовность руководства инвестировать в изменение организационной культуры, развитие цифровой инфраструктуры и систематическое обучение персонала.

Предложенная методическая модель поэтапного внедрения с акцентом на оценку готовности, pilotирование, обучение, баланс показателей и регулярный пересмотр формирует основу для успешного внедрения KPI в государственных организациях. Направления дальнейших исследований связаны с анализом долгосрочных эффектов систем KPI, изучением влияния новых технологий на контроль показателей, а также разработкой гибких моделей для условий внешних изменений.

Список литературы:

1. Системные проблемы внедрения ключевых показателей эффективности в системе государственного управления Российской Федерации // Научно-практический журнал «Диалог». 2025. № 15. С. 1–15. URL: <https://www.npzhdialog.ru/gallery/46152025.pdf> (дата обращения: 02.12.2025).
2. Введение KPI и результаты его применения в России // КиберЛенинка. 2022. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vvedenie-kpi-i-rezulatty-ego-primeneniya-v-rossii> (дата обращения: 02.12.2025).
3. Ключевые показатели эффективности на службе. Эффективность работы госслужащих // Вестник Евразийской науки. 2022. № 2. Т. 10. URL: <https://esj.today/42ecvn218.html> (дата обращения: 02.12.2025).
4. Оценка эффективности госслужащих // СКБ Контур. 2024. URL: <https://kontur.ru/articles/4327> (дата обращения: 02.12.2025).
5. Новое в оценке эффективности деятельности органов власти (Часть 1) // Журнал «Бюджет». 2022. № 7. URL: <https://bft.ru/company/media/publikatsii/zhurnal-byudzhet-7-2022-novoe-v-otsenke-effektivnosti-deyatelnosti-organov-vlasti931/> (дата обращения: 02.12.2025).
6. Указ Президента Российской Федерации от 28 ноября 2024 г. № 1014 «Об оценке эффективности деятельности высших должностных лиц субъектов Российской Федерации и деятельности исполнительных органов субъектов Российской Федерации» // Публикации ПРАВО.ГОВ.РУ. 2024. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202411280003> (дата обращения: 02.12.2025).
7. Гусарова Л. В. Система KPI в оценке достижения ключевых показателей деятельности государственных коммерческих организаций // Современная экономика: проблемы и решения. 2025. № 2. С. 70–86. DOI: 10.17308/meps/2078-9017/2025/2/70-86. URL: <https://journals.vsu.ru/meps/article/view/12816> (дата обращения: 02.12.2025).
8. Key Performance Indicators (KPIs) in the Public Sector: A Study in Malaysia // CCSE. 2024. URL: <https://ccsenet.org/journal/index.php/ass/article/view/11228> (дата обращения: 02.12.2025).



9. A Brief Discussion on KPI Development in Public Administration // arXiv. 2024. URL: <https://arxiv.org/html/2412.09142v1> (дата обращения: 02.12.2025).

10. Фирсов М. В. Совершенствование подходов к оценке эффективности деятельности руководителей территориальных органов федеральных органов исполнительной власти // ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЛУЖБА. 2022. URL: <https://pa-journal.igsu.ru/articles/8089/> (дата обращения: 02.12.2025).

