

УДК 351.07:005.962.1:005.332.1

DOI: 10.18799/26584956/2025/4/2037

Шифр специальности ВАК: 5.2.7



Системы оценки эффективности деятельности государственных органов: от KPI к оценке социальных эффектов

Ж.Ю. Кургаева[✉]

*Казанский национальный исследовательский технологический университет,
Россия, г. Казань*

[✉]jkurgaeva@gmail.com

Аннотация. В статье рассматриваются современные подходы к оценке эффективности деятельности органов государственной власти в контексте трансформации парадигмы публичного управления. **Цель:** анализ существующих научных и методологических подходов к оценке эффективности деятельности органов государственной власти и формулирование оснований для перехода от преимущественно количественных KPI (Key Performance Indicator, или ключевой показатель эффективности) к интегративным моделям, включающим оценку социальных эффектов. **Методы:** системный и институциональный подходы, рассматривающие органы власти как элементы сложной социальной системы. Автор провел анализ научной литературы по тематике оценки эффективности деятельности государственных органов с фокусом на критике и развитии модели KPI. В эмпирической части используются: функциональный анализ различных моделей оценки результативности деятельности органов власти; структурно-содержательный анализ нормативно-правовых актов и методических материалов; метод моделирования, применяемый при разработке методологической модели оценки эффективности деятельности органов государственной власти. **Результаты:** обосновывается необходимость перехода от узко количественной оценки к более комплексной интерпретации социально значимых результатов деятельности органов власти по причине избыточной формализованности и слабой адаптивности KPI-менеджмента к изменяющимся общественным ожиданиям. Особое внимание уделяется альтернативным моделям оценки, включающим учет социальных эффектов, восприятие деятельности институтов со стороны общества и степень гражданской вовлеченности. На основе проведенного анализа автором предложена методологическая модель, интегрирующая как количественные, так и качественные индикаторы, включая KPI, показатели удовлетворенности граждан и устойчивых социальных эффектов. Представленная модель направлена на повышение прозрачности, подотчетности и общей результативности государственного управления в условиях цифровой трансформации и становления «государства участия». Также акцентируется важность соотнесения механизмов оценки с принципами доказательной политики. Результаты исследования могут быть полезны для разработчиков государственной политики, региональных управленцев и специалистов, заинтересованных в модернизации инструментов государственного управления в условиях переходных социально-политических процессов. Практическая значимость статьи заключается в возможности адаптации разработанных методик для целей стратегического планирования и оценки региональной управленческой деятельности.

Ключевые слова: оценка эффективности, ключевые показатели эффективности (KPI), система показателей, социальные эффекты, государственное управление, публичная политика, гражданское участие, институциональный подход

Для цитирования: Кургаева Ж.Ю. Системы оценки эффективности деятельности государственных органов: от KPI к оценке социальных эффектов // Векторы благополучия: экономика и социум. – 2025. – Т. 53. – № 4. – С. 111–127. DOI: 10.18799/26584956/2025/4/2037



Performance assessment systems for government authorities: from KPI to social impact assessment

Zh.Yu. Kurgaeva[✉]

Kazan National Research Technological University, Kazan, Russian Federation

[✉]jkurgaeva@gmail.com

Abstract. The article examines modern approaches to assessing the effectiveness of public authorities in the context of the transformation of the paradigm of public administration. **Aim.** To analyze existing scientific and methodological approaches to assessing the effectiveness of public authorities and formulate the grounds for the transition from primarily quantitative key performance indicators to integrative models that include the assessment of social effects. **Methods.** Based on systemic and institutional approaches that consider authorities as elements of a complex social system. The author conducted an analytical review of the scholarly literature on the assessment of public sector performance, with a particular focus on the critique and further development of the key performance indicators-based evaluation model. The empirical part of the study applies a functional analysis of various models for assessing the effectiveness of public administration bodies, a structural and content analysis of regulatory and methodological documents, as well as a modeling method used in designing the methodological framework for evaluating the performance of public authorities. **Results.** The article substantiates the need to move from a narrowly quantitative assessment to a more comprehensive interpretation of socially significant results of government activities due to excessive formalization and weak adaptability of key performance indicator management to changing public expectations. Particular attention is paid to alternative assessment models, including consideration of social effects, public perception of institutions activities, and the degree of civic engagement. Based on the analysis, the author proposes a methodological model that integrates both quantitative and qualitative indicators, including key performance indicators, indicators of citizen satisfaction and sustainable social effects. The presented model is aimed at increasing transparency, accountability and overall effectiveness of public administration in the context of digital transformation and the emergence of a "participatory state". The importance of correlating assessment mechanisms with the principles of evidence-based policy is also emphasized. The results of the study can be useful for public policy makers, regional managers and researchers interested in modernizing public administration tools in the context of transitional socio-political processes. The practical significance of the research lies in the possibility of adapting the developed methods for strategic planning and evaluation of regional management activities.

Keywords: performance evaluation, key performance indicators, indicator system, social effects, public administration, public policy, civic engagement, institutional approach

For citation: Kurgaeva Zh.Yu. Performance assessment systems for government authorities: from KPI to social impact assessment. *Journal of Wellbeing Technologies*, 2025, vol. 53, no. 4, pp. 111–127. DOI: 10.18799/26584956/2025/4/2037

Введение

На современном этапе развития публичного управления особую значимость приобретает вопрос пересмотра устоявшихся подходов к оценке эффективности деятельности государственных органов. В последние десятилетия в российской и зарубежной практике широкое распространение получила система ключевых показателей эффективности (key performance indicators – KPI), ориентированная преимущественно на количественные, формализованные параметры. Вместе с тем по мере усложнения социально-экономической среды, усиления тре-

бований к прозрачности, подотчетности и вовлеченности граждан в процессы принятия решений все более отчетливо проявляется ограниченность традиционных инструментов оценки.

В связи с этим возрастает интерес научного сообщества к поиску и разработке альтернативных моделей, способных учитывать не только административные и финансовые результаты, но и более глубокие социальные эффекты. Отмеченная тенденция требует, как теоретического осмысления, так и эмпирического анализа, что и обуславливает актуальность настоящего исследования.

Целью статьи является анализ существующих научных и методологических подходов к оценке эффективности деятельности органов государственной власти и формулирование оснований для перехода от преимущественно количественных KPI к интегративным моделям, включающим оценку социальных эффектов.

Задачи исследования:

- провести анализ научной литературы по тематике оценки эффективности деятельности государственных органов;
- систематизировать существующие подходы к оценке эффективности с ориентацией на социальные результаты;
- выявить недостатки и ограничения в действующих методиках, применяемых на федеральном и региональном уровнях;
- оценить возможности включения гражданского восприятия и общественного мнения в систему оценки эффективности;
- разработать предложения по созданию методологической модели, сочетающей количественные и качественные показатели.

Объектом исследования выступает система оценки эффективности деятельности органов государственной власти в Российской Федерации как элемент институциональной структуры государственного управления.

Предметом исследования являются методологические и прикладные подходы к трансформации системы оценки эффективности, включая переход от традиционной модели, основанной на ключевых показателях эффективности (KPI), к более интегральным и сбалансированным формам.

В научной литературе термин «эффективность органов государственной власти» трактуется как степень достижения органами власти поставленных целей при рациональном использовании ресурсов. Иными словами, эффективность представляет собой соотношение между результатами управленческой деятельности и затратами на их достижение.

Наряду с этим особое внимание уделяется категории *социальных эффектов деятельности*. Под ними в широком смысле понимаются изменения в социальной среде, которые являются результатом реализации государственных программ и управленческих решений.

В научном дискурсе данный термин охватывает такие показатели, как уровень удовлетворенности населения качеством государственных услуг, степень социальной защищенности, рост доверия к институтам власти и повышение качества жизни в целом. Таким образом, социальные эффекты фиксируют не столько формальные результаты работы органов власти, сколько ее влияние на общественное развитие.

В русле современных управленческих концепций активно развивается и идея «государства участия». Под этим термином подразумевается модель государственного управления, при которой ключевую роль играет вовлечение граждан в процессы принятия решений и формирование публичной политики.

В отличие от традиционного бюрократического государства, «государство участия» характеризуется открытостью институтов, применением механизмов обратной связи, развитием цифровых платформ и практик общественного контроля. Такая парадигма позволяет повысить легитимность государственной власти и сделать ее деятельность более ориентированной на реальные потребности общества.

Методология

Методологическую основу настоящего исследования составляют положения *системного и институционального подходов*, позволяющих рассматривать государственные органы как элементы сложной социально-управленческой системы, функционирующей в условиях множественных внешних и внутренних воздействий.

В рамках *институционального подхода* государственное управление рассматривается как совокупность формальных и неформальных правил, регулирующих поведение акторов в политико-административной системе.

Институциональный подход позволяет выявить устойчивые структуры и механизмы, определяющие взаимодействие органов власти, гражданского общества и бизнеса. При этом акцент делается не только на нормативно-правовых основаниях, но и на практике их применения, что обеспечивает возможность комплексной оценки функционирования системы государственного управления.

Для достижения цели исследования использован следующий набор методов:

- теоретический анализ научной и методической литературы по изучаемой проблеме;
- систематизация подходов различных авторов к интерпретации сущности и ограничений традиционной системы КРІ;
- сравнительный анализ методологических подходов к оценке эффективности деятельности государственных органов.

В рамках разработки методологической модели, сочетающей традиционные системы ключевых показателей эффективности (КРІ) и индикаторы социального эффекта применяется *структурно-функциональное моделирование*. Данный метод базируется на представлении государственной системы управления как сложной социально-административной конструкции, включающей взаимосвязанные элементы: управленческие цели, ресурсы, функции, процессы и социальные результаты.

Моделирование в данном случае выступает не только как инструмент концептуализации, но и как средство интеграции количественных и качественных параметров оценки.

Научный обзор

На протяжении последних двух десятилетий система ключевых показателей эффективности закрепились в управленческой практике органов государственной власти как универсальный инструмент оценки результативности.

Сторонники традиционного подхода (Н.Ф. Аляутдинов, А.И. Галкин, Т.В. Полякова и др.) подчеркивают, что система ключевых показателей эффективности (КРІ) обеспечивает прозрачность, управляемость и стандартизацию процесса контроля [1, 2].

В логике стратегического менеджмента КРІ рассматриваются как инструмент повышения результативности и подотчетности органов власти. Вместе с тем А.В. Сапронова и Г.А. Вердиян отмечают, что чрезмерная универсализация и формализация КРІ ведет к риску подмены целей средствами и снижает валидность оценки, особенно в условиях разнообразия общественных запросов [3, 4].

Их выводы находят подтверждение в работах Т.В. Лесиной и Д.А. Чернова, которые фиксируют методологические недостатки и шаблонность применения КРІ [5].

А.С. Бобова, М.А. Вахрушина и С.В. Симонова отмечают, что КРІ концентрируются на численных результатах, игнорируют качественные социальные эффекты и поэтому нередко становятся имитацией управленческой деятельности [6, 7]. В их работах выдвигается требование перехода к более комплексным моделям, где количественные метрики дополняются индикаторами доверия, удовлетворенности и качества жизни.

Схожая позиция прослеживается и у Л.В. Гусаровой и Е.А. Пожидаевой, которые предлагают расширить методическую базу за счет элементов контроллинга, включающих не только финансовые, но и нефинансовые показатели [8, 9].

Особое внимание в исследованиях уделяется и институциональным аспектам. Так, В.Л. Берсенев, А.В. Томильцев и А.Н. Пыткин указывают на недостаточную включенность механизмов обратной связи, что препятствует формированию объективной картины результативности [10].

Е.В. Вашаломидзе и И.А. Чаленко акцентируют внимание на необходимости оценки социальной эффективности механизмов взаимодействия органов власти и бизнеса [11].

С.Р. Кривко и др. предлагают использовать данные из социальных сетей как индикаторы удовлетворенности качеством госуслуг [12].

В отечественной литературе также фиксируется тенденция смещения акцентов от исключительно количественных показателей к учету общественной ценности. Так, Е.Ф. Никитская и О.О. Комаревцева подчеркивают необходимость адаптации систем оценки к особенностям муниципального уровня управления, где ключевое значение приобретает качество взаимодействия с населением [13].

В.П. Чичканов, О.С. Сухарев и Л.А. Беляевская-Плотник обращают внимание на необходимость увязки систем оценки с механизмами регионального стратегического планирования, иначе результаты мониторинга рискуют остаться формальными [14].

Е.С. Каган, С.Г. Медянцева и К.Э. Рыжих отмечают, что результативность региональных органов власти следует анализировать сквозь призму социально-экономических эффектов и стратегических целей развития [15].

Особого внимания заслуживает исследование О.В. Тарасовой и С.В. Седипковой, в котором проведен межрегиональный сравнительный анализ, позволивший выявить значительные различия в эффективности государственного сектора в зависимости от уровня инновационного развития региона [16].

В то же время Э.А. Исаев, А.А. Карлина и И.В. Наливайко в своих исследованиях акцентируют внимание на необходимости анализа рисков и устойчивости государственных программ, подчеркивая, что эффективность управления должна определяться не только достигнутым результатом, но и качеством процессов [17, 18].

Вместе с тем появляются альтернативные модели, такие как *сбалансированная система показателей* (BSC), о чем пишут И.А. Анисимов и Н.Р. Куртиди. В отличие от KPI, BSC позволяет увязать финансовые и процессные параметры с индикаторами социальной направленности и инновационной активности [19, 20].

В современном научном дискурсе вопросы оценки эффективности деятельности органов власти все чаще анализируются с междисциплинарных позиций, что отражается как в зарубежных, так и в отечественных исследованиях.

В исследовании Е.А. Федченко и др. делается акцент на *риск-ориентированном подходе к оценке*, который расширяет понимание результативности за счет учета факторов неопределенности и устойчивости функционирования государственных институтов [21].

В работе китайского исследователя Q. Guan и его коллег предлагается использование *усовершенствованного метода DEA* (Data Envelopment Analysis или Анализ оболочки данных), позволяющего выявлять скрытые резервы эффективности деятельности органов власти за счет комплексного анализа ресурсов и результатов деятельности [22].

Итальянские специалисты S. Fioretto, E. Masciari и E.V. Napolitano акцентируют внимание на том, что разработка KPI в государственном управлении сталкивается с проблемой избыточной формализации и недостаточной адаптивности к динамично меняющимся социальным условиям. Административные процедуры могут препятствовать принятию или изменению KPI, даже если они больше не эффективны [23].

Эти исследователи предлагают *machine-learning-подход*¹ к конструированию KPI, основанный на использовании алгоритмов классификации/регрессии (в частности, Random Forest,

¹Machine-learning – машинное обучение.

или метод случайного леса) для выявления переменных, которые статистически значимо влияют на результативность деятельности государственных организаций [24].

В статье бразильских ученых-исследователей M.L. de Araujo и др. предлагается *интегративная модель performance management (управление производительностью)*, соединяющая традиционные KPI, outcome² и институциональные индикаторы [25].

Таким образом, можно выделить три основных направления в развитии систем оценки эффективности государственных органов:

- сохранение традиционной модели KPI как инструмента базового контроля;
- поиск интегральных и сбалансированных моделей оценки;
- переход к оценке социального воздействия, основанной на гуманитарных, поведенческих и общественно значимых метриках.

Совокупный анализ научных работ позволяет заключить, что современные системы оценки эффективности деятельности государственных органов, основанные преимущественно на KPI, требуют методологического обновления.

Обоснование перехода к оценке социальных эффектов

В условиях формирования новой модели «государства участия» ключевыми становятся не только сами результаты, но и то, как они воспринимаются гражданами, насколько они соответствуют общественным ожиданиям и ценностям. В связи с этим в современной науке и практике наметился поворот к так называемой оценке социальных эффектов, под которыми понимаются изменения в социальной среде, возникающие в результате реализации государственных решений, программ или политик.

К числу таких эффектов относятся: повышение социальной защищенности, рост уровня доверия к институтам, расширение участия населения в принятии решений, повышение удовлетворенности качеством публичных услуг. В отличие от KPI, социальные эффекты часто носят отложенный и трудноизмеримый характер, что требует специфических методик и подходов. На данном этапе научной дискуссии особенно востребованы модели, позволяющие совмещать количественные индикаторы с качественной оценкой воздействия, а также интегрировать результаты социологических исследований и цифровой обратной связи.

Результаты анализа нормативной и методической базы

Результаты проведенного автором статьи анализа ряда нормативных и методических рекомендаций по формированию системы оценки эффективности органов государственной власти РФ, разработанных за последние 15 лет [26–32], отражены в табл. 1.

В ходе анализа выявлены различия в уровнях применения, критериях оценки и акцентах на различные аспекты эффективности.

Во-первых, документы федерального уровня (Указ Президента РФ от 28.11.2024 № 1014 «Об оценке эффективности деятельности высших должностных лиц субъектов РФ и деятельности исполнительных органов субъектов РФ» [33]; Постановление Правительства РФ № 322, Распоряжение № 2550-р, Приказ Минэкономразвития РФ № 670 и др.) преимущественно сосредоточены на количественных показателях социально-экономического развития: демографическая динамика, уровень занятости, инвестиционная активность, степень административной нагрузки на бизнес. Эти параметры формируют базу так называемой KPI-модели, основанной на формализованных управленческих метриках.

²Outcome-показатели – это измеримые величины, которые отражают достигнутый эффект, ценность или результат, обычно в виде прогресса в конкретной области, а не просто в виде факта выполнения действия.

Во-вторых, ряд документов и практик, в частности рекомендации Минэкономразвития РФ по разработке системы оценки гражданами качества государственных услуг, платформы обратной связи (ЦУР, «Госуслуги. Решаем вместе»), рейтинги эффективности управления (АПЭК), внедряют элементы оценки социального восприятия, удовлетворенности населения и вовлеченности граждан в процессы управления. Это демонстрирует сдвиг в сторону многоаспектной модели оценки, включающей как результативность, так и восприятие управленческих решений со стороны получателей услуг.

В-третьих, отдельные методологические разработки (например, РАНХиГС, Минфин РФ, Минэкономразвития РФ) вводят концепцию социального эффекта и устойчивости результатов, что отражает мировые тенденции в области публичного управления, ориентированные на долгосрочные и качественные изменения.

Методологическая модель совмещения KPI и оценки социальных эффектов

Практическое основание разработки данной модели обусловлено необходимостью повышения ответственного использования ресурсов. Интеграция KPI и оценки социальных эффектов создает предпосылки для соотнесения затрат и результата: методологическая модель позволяет связать оперативные показатели исполнения с индикаторами общественной пользы и тем самым выявлять случаи, когда формальные достижения достигаются чрезмерными расходами или не приводят к реальным социальным улучшениям.

Основания для разработки методологического характера включают следующие позиции. Во-первых, *верификационная потребность*: комбинированная модель облегчает проверку гипотез о причинно-следственных связях между управленческими действиями и социальными результатами.

Во-вторых, *статистическая обоснованность*: наличие разнотипных индикаторов открывает возможности для многомерного анализа (факторный анализ, регрессионные модели, DEA), что повышает надежность интерпретаций.

В-третьих, *сопряжение интересов стейкхолдеров*: модель позволяет увязать административные приоритеты (эффективность расходов, исполнение программ) с ожиданиями граждан и социальных партнеров (НКО, бизнес), что повышает легитимность и устойчивость принимаемых решений.

Метод структурно-функционального моделирования, используемый в данной статье, направлен на конструирование *многоуровневой системы оценки эффективности*, в которой каждый уровень фиксирует определенный аспект деятельности органов власти и обеспечивает ее комплексное измерение.

Первый уровень – *административно-управленческий (KPI-уровень)*. На данном уровне используется система ключевых показателей эффективности (KPI), ориентированных преимущественно на количественные результаты и выполнение плановых заданий. Здесь фиксируются такие параметры, как объем оказанных государственных услуг, уровень исполнения бюджетных обязательств, степень достижения целевых показателей государственных программ и др. Этот уровень обеспечивает сопоставимость результатов, прозрачность управленческих процессов и контроль за ресурсами. Однако его ограничение состоит в недостаточном отражении социальной ценности управленческих решений.

Второй уровень – *социально-результативный*. Ключевая задача данного уровня заключается в оценке социальных эффектов, возникающих в результате реализации управленческих решений. В качестве индикаторов используются показатели удовлетворенности граждан качеством предоставляемых услуг, доверия к институтам власти, степени вовлеченности населения в процессы управления, а также индексы, отражающие качество жизни. Данный уровень дополняет административный, переводя фокус с внутренней эффективности аппарата управления на фактическое воздействие государственного управления на общество.

Третий уровень – *ресурсно-аналитический*. На этом уровне применяется *методика анализа оболочки данных* (Data Envelopment Analysis, DEA³), позволяющая оценить эффективность использования ресурсов. Здесь измеряется соотношение между вложенными ресурсами (финансовыми, кадровыми, организационными) и достигнутыми результатами как в KPI, так и в социальных показателях. Этот уровень позволяет обнаружить скрытые резервы и оптимизировать процессы за счет бенчмаркинга и выявления лучших практик⁴.

Четвертый уровень – *институционально-стратегический*. Данный уровень фиксирует устойчивость и целостность системы государственного управления, а также ее способность адаптироваться к внешним вызовам. Он охватывает такие параметры, как качество стратегического планирования, согласованность институциональных механизмов, развитие цифровых платформ, уровень вовлеченности граждан в процессы принятия решений. Этот уровень обеспечивает долгосрочную перспективу анализа и увязывает текущие результаты с целями устойчивого развития.

Таким образом, многоуровневая система оценки эффективности государственного управления объединяет управленческие, социальные, ресурсные и институциональные измерения, позволяя перейти от узкой ориентации на количественные показатели к комплексному пониманию результативности и социальной ценности деятельности органов власти.

Разработанная автором статьи методологическая модель оценки эффективности деятельности органов власти опирается на ряд принципов.

Во-первых, *принцип структурно-функциональной целостности* предполагает, что модель строится как многоуровневая система, где каждый элемент – от управленческих целей до социальных результатов – имеет четкую функциональную роль и взаимосвязь.

Во-вторых, *принцип интеграции количественных и качественных параметров* требует сочетания статистически измеримых показателей (финансовая дисциплина, исполнение планов, соблюдение сроков) с социально ориентированными индикаторами (уровень доверия к власти, удовлетворенность услугами, восприятие справедливости управленческих решений). Таким образом формируется сбалансированная система показателей.

В-третьих, *принцип адаптивности и проектного внедрения* предполагает постепенное развертывание модели в формате пилотных проектов, где отрабатываются механизмы сбора и интерпретации социальных данных, тестируется их сопоставимость с KPI и оценивается устойчивость к изменениям контекста. Такой подход позволяет минимизировать риски, связанные с переходом от традиционной системы к гибридной.

В-четвертых, *принцип институциональной валидации* означает обязательное согласование выбранных показателей и методик с действующими нормативно-правовыми актами и стратегическими документами. Это обеспечивает легитимность системы, а также ее интеграцию в существующие механизмы государственного и муниципального управления.

В-пятых, *принцип обратной связи и участия граждан* закрепляет необходимость включения данных общественного мнения и независимых опросов в систему оценки. Обратная связь позволяет корректировать управленческие действия и формировать динамическую картину эффективности, что особенно важно в условиях роста требований к прозрачности государственного управления.

³ Data Envelopment Analysis (DEA), или анализ среды функционирования – это метод оценки относительной эффективности однотипных объектов путем сравнения их входных ресурсов и выходных результатов с помощью математического программирования.

⁴ Бенчмаркинг – это процесс сравнительного анализа своей компании, продуктов или услуг с лучшими показателями и практиками лидеров рынка или конкурентов, направленный на выявление своих слабых сторон. Этот метод позволяет не просто изучать конкурентов, а получать эталонные стандарты – бенчмарки, которые служат ориентиром для роста и внедрения новых, проверенных методов работы.

Таблица 1. Анализ нормативной и методической базы
Table 1. Analysis of the regulatory and methodological framework

Номер источника Source number	Уровень Level	Основные критерии оценки Main evaluation criteria	Примеры показателей Examples of indicators	Особенности Peculiarities
[26]	Федеральный Federal	Экономическая и социальная эффективность региональной власти Economic and social efficiency of regional authorities	Уровень безработицы, объем инвестиций, численность населения, ввод жилья, смертность Unemployment rate, investment volume, population, housing construction, mortality	Базовая система KPI, ориентированная на количественные показатели A basic KPI system focused on quantitative indicators
[27]	Федеральный Federal	Улучшение делового климата Improving the business climate	Сроки регистрации бизнеса, доступ к закупкам, процедуры Business registration deadlines, access to procurement, procedures	Опросы предпринимателей и целевые индикаторы Entrepreneur surveys and target indicators
[28]	Федеральный Federal	Оценка качества госуслуг на основе мнения граждан Assessing the quality of public services based on citizen opinions	Вежливость, компетентность, комфорт условий, доступность информации Politeness, competence, comfortable conditions, accessibility of information	Массовые опросы, пятибалльная шкала, учет в управлении Mass surveys, five-point scale, management accounting
[29]	Федеральный Federal	Конкурентная среда и регулирование Competitive environment and regulation	Количество МСП ⁵ , доля закупок у МСП, конкурсы без одного участника Number of SMEs, share of purchases from SMEs, competitions without a single bidder	Институциональные условия и бизнес-среда Institutional conditions and business environment
[30]	Методический Methodical	Общественный эффект, устойчивость, зрелость институтов Результативность, эффективность, социальная значимость Social impact, sustainability, and institutional maturity Efficiency, effectiveness, social significance	Социальный капитал, устойчивость. Соотношение затрат и эффекта, степень достижения целей, уровень доверия населения Social capital, sustainability. Cost-benefit ratio, degree of achievement of goals, level of public confidence	Фокус на долгосрочных результатах, социальных эффектах и программном подходе Focus on long-term results, social effects and a programmatic approach
[31]	Экспертный Expert	Финансово-экономический блок, социальный блок, политико-управленческий блок Financial and economic bloc, social bloc, political and administrative bloc	Исполнение бюджета, протестная активность, доверие к власти, вовлеченность Budget execution, protest activity, trust in government, engagement	Комбинация статистики и экспертных оценок Combination of statistics and expert assessments
[32]	Стратегический Strategic	Подотчетность, клиентоцентричность, технологичность Accountability, customer centricity, technology	Индекс цифровой зрелости, доля онлайн-услуг, обратная связь Digital Maturity Index, share of online services, feedback	Ориентация на ценности и цифровую трансформацию Focus on values and digital transformation

Источник: составлено автором.

Source: compiled by the author.

⁵МСП – малые и средние предприятия (SMEs – small and medium-sized enterprises).

Таблица 2. Методологическая модель совмещения KPI и оценки социальных эффектов
Table 2. Methodological model of combining KPIs and social impact assessment

Категория KPI KPI category	Содержание показателей Contents of indicators	Примеры конкретных KPI Examples of specific KPIs	Примечание Note
Результативность Efficiency	Степень достижения целевых индикаторов, установленных в стратегических документах Degree of achievement of target indicators set in strategic documents	<ul style="list-style-type: none"> – Количество обращений граждан, рассмотренных в установленный срок Number of citizens' appeals considered within the timeframe. – Доля выполненных поручений (%) Percentage of completed tasks. – Число выданных разрешений и лицензий Number of issued permits and licenses. – Процент исполнения государственного (муниципального) задания Percentage of fulfillment of state (municipal) assignment. – Количество проведенных контрольных мероприятий Number of control measures carried out 	Базовый элемент традиционной KPI-системы Basic element of a traditional KPI system
Институциональная устойчивость Institutional sustainability	Организационная способность эффективно действовать в изменяющихся условиях Organizational ability to operate effectively in changing conditions	<ul style="list-style-type: none"> – Процент служащих, прошедших повышение квалификации Percentage of employees who have completed advanced training. – Количество принятых управленческих решений по инициативе органа власти Number of management decisions taken at the initiative of the government body. – Оборачиваемость кадров/Employee turnover (%). – Уровень цифровой зрелости органа госуправления Level of digital maturity of a government body. – Индекс внутренней оценки рисков/Internal Risk Assessment Index 	Важна для стратегического управления Important for strategic management
Экономическая эффективность Economic efficiency	Соотношение затрат и достигнутых результатов Cost-benefit ratio	<ul style="list-style-type: none"> – Стоимость оказания одной госуслуги (руб.) Cost of providing one government service (rubles). – Снижение затрат на выполнение функции Reduction in the cost of performing the function (%). – Уровень оптимизации расходов на одного госслужащего Level of cost optimization per civil servant. – Удельные расходы на 1 жителя (по функции/программе) Specific costs per capita (by function/program). – Экономия по итогам контрактных процедур (руб./%) Savings as a result of contract procedures (rubles/%) 	Важна для бюджетного и ресурсного анализа Important for budget and resource analysis
Качество предоставления услуг Quality of service provision	Доступность, скорость и полнота оказания государственных услуг Availability, speed and completeness of public services	<ul style="list-style-type: none"> – Среднее время предоставления услуги (часы/дни) Average service provision time (hours/days). – Процент оказания услуг в электронном виде Percentage of services provided electronically. – Количество обоснованных жалоб на предоставление услуги Number of justified complaints about the provision of services. 	Ключевой элемент цифровизации госуправления Key element of digitalization of public administration

		<ul style="list-style-type: none"> – Число возвратов заявлений из-за ошибок Number of application returns due to errors. – Наличие мультязычного интерфейса для электронных услуг/Availability of a multilingual interface for electronic services 	
Удовлетворенность граждан Citizen satisfaction	Оценка работы органов власти через обратную связь населения Assessing the performance of government bodies through public feedback	<ul style="list-style-type: none"> – Уровень удовлетворенности услугами/Service satisfaction level (%). – Индекс доверия к органам власти Index of Trust in Government Authorities. – Доля положительных отзывов в соцопросах Share of positive reviews in social surveys. – Частота повторных обращений по одному вопросу/Frequency of repeated inquiries on the same issue. – Рейтинг государственного органа в региональных и федеральных мониторингах/Rating of a government agency in regional and federal monitoring 	Включает восприятие эффективности государственного управления со стороны граждан Includes citizens' perception of the effectiveness of public administration
Социальные эффекты Social effects	Влияние деятельности органов власти на общественное благополучие Impact of government activities on public welfare	<ul style="list-style-type: none"> – Уровень занятости населения/Employment rate (%). – Уровень бедности/Poverty level. – Индекс качества жизни (по методике РАНХиГС [30]) Quality of life index (according to the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration methodology [30]). – Количество вовлеченных в некоммерческие организации и социальные проекты Number of people involved in non-profit organizations and social projects. – Снижение преступности/рост рождаемости/доступность жилья Decrease in crime/increase in birth rate/housing affordability 	Показатели «третьего уровня» – социального воздействия Third-level indicators – social impact
Гражданская вовлеченность Civic engagement	Участие населения в процессе управления, открытость органов власти Public participation in the governance process, openness of government bodies	<ul style="list-style-type: none"> – Количество обращений через платформу «Госуслуги» и т. п. Number of requests through the Gosuslugi platform, etc. – Участие граждан в публичных обсуждениях Citizen participation in public discussions – Доля поддержанных общественных инициатив Share of supported public initiatives – Активность населения в проекте «Госуслуги. Решаем вместе» Public participation in the "Government Services. Let's Decide Together" project. – Количество гражданских инициатив, рассмотренных и принятых к исполнению Number of civil initiatives considered and accepted for implementation 	Отражает развитие механизмов e-participation Reflects the development of e-participation mechanisms

Источник: составлено автором по [26–34].

Source: compiled by the author according to [26–34].

Наконец, *принцип цифровизации и технологической поддержки* предполагает использование современных аналитических платформ и систем мониторинга, которые позволяют автоматизировать сбор данных, обеспечивать их актуальность и проводить комплексный анализ на разных уровнях.

Принципиальной чертой модели является сквозная привязка оценок к целям государственной политики и постоянная адаптация индикаторного набора на основе общественного запроса. При этом рекомендуется использовать как количественные данные (опросы, обращения, статистику), так и качественные методы (фокус-группы, экспертные интервью, анализ обращений в Центр управления регионом). Предложенная структура обеспечивает не только прозрачность и гибкость, но и институциональную воспроизводимость.

В табл. 2 систематизированы и классифицированы ключевые показатели эффективности (КПЭ), используемые в практике государственного управления в Российской Федерации, с добавлением индикаторов, отражающих учет социальных эффектов и степени вовлечения граждан в процесс оценки.

С методологической точки зрения предлагаемая классификация охватывает семь обобщенных категорий КПЭ: институциональная устойчивость, результативность, экономическая эффективность, качество предоставления услуг, удовлетворенность граждан, социальные эффекты, гражданская вовлеченность. Такое структурное построение позволяет проследить эволюцию оценки эффективности от внутренне-административной логики (категории 1–4) к ориентации на внешние последствия и общественное восприятие (категории 5–7).

Следует отметить, что включение в систему КПЭ таких категорий, как «социальные эффекты» и «гражданская вовлеченность», отражает современный вектор трансформации парадигмы государственного управления, который смещается в сторону формирования «государства участия», где значимым становится не только факт исполнения функции, но и степень общественной полезности, вовлеченности и доверия. Тем самым таблица иллюстрирует постепенный сдвиг от технократической модели контроля к более гибкой системе, учитывающей критерии социального воздействия, устойчивости и открытости.

Оценка институциональной устойчивости и гражданской вовлеченности формируют основание для стратегического управления. Эти блоки подчеркивают необходимость гибкости, адаптивности и открытости как системных условий эффективности, особенно в условиях цифровой трансформации и растущих ожиданий со стороны общества [34].

Представленная категоризация оценок фиксирует переход от оценки «по входам» и «по выходам» к оценке «по воздействию». Такая логика согласуется с международными подходами к *управлению по результатам (results-based management)* и социальному аудиту, получившими распространение в рамках программ ООН, Всемирного банка и ЕС.

Заключение

Обобщая вышеизложенное, следует отметить, что современная система оценки эффективности органов власти требует существенного пересмотра как в теоретико-методологическом, так и в практическом аспектах. Преодоление ограниченности КПЭ возможно только при условии внедрения комплексных моделей, учитывающих социальные эффекты и степень общественной поддержки.

Данная статья обеспечивает *прикладную методологическую базу* для перехода от формализованной отчетности к системно обоснованной оценке общественной эффективности государственных программ и инициатив, что имеет непосредственное значение для практики регионального управления и стратегического планирования.

Результаты исследования могут быть использованы для *корректировки государственных и региональных программ*, поскольку социально ориентированные индикаторы дают возможность выявлять несоответствия между формальными показателями выполнения и фактическим социальным эффектом.

Предложенный подход может быть полезен при *модернизации существующих систем мониторинга* (например, в рамках деятельности Центров управления регионом), позволяя интегрировать управленческие и социальные показатели в единую аналитическую платформу.

Разработанная автором статьи методологическая модель оценки эффективности деятельности органов власти, объединяющая традиционные КРІ-индикаторы и социальные показатели оформлена как *целостная многоуровневая система*, включающая в себя административно-управленческий, социально-результативный, ресурсно-аналитический и институционально-стратегический уровни.

Исследование вносит *вклад в научный дискурс*, так как предлагает рассматривать системы оценки не только как инструмент контроля и подотчетности, но и как механизм формирования доверия и обратной связи между государством и обществом, что выводит проблему в более широкую плоскость анализа – на пересечение политологии, социологии, социальной психологии и управления.

Дальнейшие исследования целесообразно направить на разработку формальных методик измерения социальных эффектов, институциональное оформление обратной связи как элемента управленческого цикла, а также изучение влияния цифровых технологий на восприятие гражданами эффективности государственной деятельности. Все это позволит сделать публичное управление более ориентированным на человека, а не только на цифры в отчетной форме.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аляутдинов Н.Ф., Галкин А.И. КРІ как инструмент оценивания эффективности деятельности органов государственного управления Российской Федерации // Креативная экономика. – 2015. – Т. 9. – № 9. – С. 1103–1112. DOI: 10.18334/ce.9.9.1924. EDN: UMBVUP.
2. Полякова Т.В. Система ключевых показателей эффективности как инструмент управления // Карельский научный журнал. – 2018. – Т. 7. – № 1 (22). – С. 158–161.
3. Сапронова А.В. Ключевые показатели эффективности в контексте оценки профессиональной деятельности государственных служащих // Российское предпринимательство. – 2015. – Т. 16. – № 1. – С. 129–136. DOI: 10.18334/rp.16.1.39.
4. Вердиян Г.А. Использование КРІ как современного инструмента в системе оценки эффективности управления // Профессиональная ориентация. – 2018. – № 1. – С. 95–98.
5. Лесина Т.В., Чернов Д.А. Ключевые показатели эффективности на службе. Эффективность работы служащих // Вестник евразийской науки. URL: <https://esj.today/PDF/42ECVN218.pdf> (дата обращения 30.05.2025).
6. Бобова А.С. Система КРІ как инструмент оценки деятельности работника // Журнал правовых и экономических исследований. – 2016. – № 2. – С. 72–76.
7. Вахрушина М.А., Симонова С.В. Применение системы ключевых показателей эффективности как способ повышения качества управления организациями государственного сектора экономики // Бухгалтерский учет и налогообложение в бюджетных организациях. – 2020. – № 5. – С. 5–11. EDN: SITXUR.
8. Пожидаева Е.А. Основные направления совершенствования системы государственного финансового контроля в современных условиях // Контроллинг в государственном секторе: сб. науч. ст. студентов и аспирантов. – М.: Финансовый университет, 2021. – С. 159–167. EDN: BVDHUX.
9. Гусарова Л.В., Пожидаева Е.А. Методические подходы к анализу эффективности деятельности государственных некоммерческих организаций в системе контроллинга // Современная экономика: проблемы и решения. – 2024. – Т. 10. – С. 113–130. DOI: <https://doi.org/10.17308/meps/2078-9017/2024/10/113-13>. EDN: FOYZDP.
10. Берсенева В.Л., Томильцев А.В., Пыткин А.Н. Ключевые показатели эффективности (КРІ) как инструмент оценки эффективности государственных и муниципальных служащих // Журнал экономической теории. – 2014. – № 1. – С. 239–243.
11. Вашаломидзе Е.В., Чаленко И.А. Оценка социальной эффективности механизмов взаимодействия органов публичной власти и бизнеса в целях повышения социальной защиты населения // Креативная экономика. – 2021. – Т. 15. – № 12. – С. 4499–4520. DOI: 10.18334/ce.15.12.113904. EDN: UYBRIL.
12. Оценка качества государственных услуг на основе анализа данных социальных сетей / С.П. Кривко, О.В. Теленкова, А.В. Вовченко, Е.Р. Марченкова // Современные технологии управления. URL: <https://www.sovman.ru/article/4003> (дата обращения 29.05.2025).

13. Никитская Е.Ф., Комаревцева О.О. Современные подходы к оценке эффективности механизма управления муниципальным образованием // Среднерусский вестник общественных наук. – 2022. – Т. 17. – № 6. – С. 139–157. DOI: 10.22394/2071-2367-2022-17-6-139-157. EDN: XXJHRD.
14. Чичканов В.П., Сухарев О.С., Беляевская-Плотник Л.А. Проблемы оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации в системе регионального стратегического планирования // Научный вестник оборонно-промышленного комплекса России. – 2021. – № 2. – С. 70–75. EDN: LODGQ.
15. Каган Е.С., Медянцева С.Г., Рыжих К.Э. Оценка эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. – 2022. – Т. 7. – № 3 (25). – С. 315–322. DOI: 10.21603/2500-3372-2022-7-3-315-322. EDN: XCVUHU.
16. Tarasova O.V., Sedipkova S.V. Assessing public sector performance in regions of the Russian Federation // Regional Research of Russia. – 2024. – Vol. 14. – № 2. – P. 296–305. DOI: 10.1134/S2079970524600185. EDN: RRTPQO.
17. Карлина А.А., Наливайко И.В. Оценка результативности и эффективности государственных и муниципальных целевых программ // Кадровик бюджетной организации. URL: <https://panor.ru/articles/otsenka-rezultativnosti-i-effektivnosti-gosudarstvennykh-i-munitsipalnykh-tselevykh-programm/100086.html#> (дата обращения 29.05.2025).
18. Исаев Э.А., Гусарова Л.В. Управление рисками проектного управления в государственном секторе // Управленческий учет. – 2022. – № 9-1. – С. 27–34. DOI: 10.25806/uu9-1202227-34. EDN: PAIONV.
19. Анисимов И.А. Повышение эффективности деятельности муниципальных предприятий на основе использования системы сбалансированных показателей // Российское предпринимательство. – 2014. – № 23 (269). – С. 126–132.
20. Куртиди Н.Р. Оценка эффективности применения системы мотивации на базе ключевых показателей эффективности для предприятий оборонно-промышленного комплекса // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2018. – №10-2. – С. 5–10. DOI: 10.24411/2411-0450-2018-10076. EDN: YNNIDB.
21. Risk-based assessment of the performance of territorial bodies of the federal treasury of the Russian Federation / E.A. Fedchenko, L.V. Gusarova, I.M. Vankovich, A.S. Lozhechko, A.A. Lysenko // Risks. – 2023. – Vol. 11. – № 11. – Article number 202. DOI: <https://doi.org/10.3390/risks11110202>. EDN: RCVRBR.
22. Performance evaluation method of public administration departments based on improved DEA algorithm / Q. Guan, S. Zou, H. Liu, Q. Chen // Comput Intell Neurosci. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9546647/> (дата обращения 30.05.2025).
23. Fioretto S., Masciari E., Napolitano E.V. A brief discussion on KPI development in public administration. URL: <https://arxiv.org/abs/2412.09142> (дата обращения 27.05.2025).
24. Fioretto S., Masciari E., Napolitano E. Machine learning for KPI development in public administration // Proc. of the 13th International Conference on Data Science, Technology and Applications (DATA 2024). – 2024. – P. 522–527. URL: <https://www.scitepress.org/Papers/2024/128203/128203.pdf> (дата обращения 27.05.2025).
25. How to evaluate the effectiveness of performance management systems? An overview of the literature and a proposed integrative model / M.L. de Araújo, L.S. Caldas, B.S. Barreto, P.P.M. Menezes, J.C.d.S. Silvério, L.C. Rodrigues, A.L.M. Serrano, C. Neumann, N. Mendes // Administrative Sciences. – 2024. – Vol. 14. – № 6. – article number 117. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci14060117>.
26. О мерах по реализации Указа Президента Российской Федерации от 28 июня 2007 г. № 825 «Об оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации» (вместе с «Методикой оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации»): постановление Правительства РФ от 15.04.2009 №322 (ред. от 04.09.2012). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_87047/47cb5231866e2776a71178b972dc5d1983a5ad83 (дата обращения 30.05.2025).
27. О методиках определения целевых значений показателей для оценки эффективности деятельности руководителей федеральных органов исполнительной власти и высших должностных лиц (руководителей высших исполнительных органов государственной власти) субъектов РФ по созданию благоприятных условий ведения предпринимательской деятельности и проведения сравнительной рейтинговой оценки эффективности деятельности высших должностных лиц (руководителей высших исполнительных органов государственной власти) субъектов РФ: распоряжение Правительства РФ от 27 декабря 2012 г. № 2550-р. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70192708> (дата обращения 30.05.2025).
28. Методика оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов РФ по повышению уровня социально-экономического развития. Утверждена Постановлением Правительства РФ от 9 апреля 2018 г. N 472. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_296443/d249f899882d39fda2ba8c5a400b0e8553798908 (дата обращения 30.05.2025).

29. Об утверждении Методики оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации по внедрению стандарта развития конкуренции в субъектах Российской Федерации: приказ Минэкономразвития России от 17.10.2019 №670 (ред. от 13.05.2021). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_335965/e8eb918365eba0b9d9a763700c824e82ea5fc108 (дата обращения 30.05.2025).
30. Индексы эффективности государственного управления в субъектах РФ: статистический анализ. – М.: РАНХиГС, 2023. – 64 с.
31. Мухаметшина Е. Эксперты представили рейтинг эффективности управления в регионах // Ведомости. – 2024. URL: <https://www.vedomosti.ru/politics/articles/2024/01/19/1015765-eksperti-predstavili-reiting-effektivnosti> (дата обращения 28.05.2025).
32. Об утверждении Основ государственной политики в сфере стратегического планирования: указ Президента РФ от 8 ноября 2021 г. № 633. URL: <https://base.garant.ru/403015816/> (дата обращения 28.05.2025).
33. Об оценке эффективности деятельности высших должностных лиц субъектов Российской Федерации и деятельности исполнительных органов субъектов Российской Федерации: указ Президента РФ от 28.11.2024 № 1014. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_491669/ (дата обращения 28.05.2025).
34. Кургаева Ж.Ю. Цифровизация государственного управления и гражданского участия: индикаторы оценки уровня развития, вызовы и перспективы // Вестник Евразийской науки. – 2025. – Т 17. – № 2. URL: <https://esj.today/PDF/46ECVN225.pdf> (дата обращения 30.05.2025).

Информация об авторе

Кургаева Жанна Юрьевна, кандидат исторических наук, доцент кафедры государственного управления, истории и социологии Казанского национального исследовательского технологического университета, Россия, 420015, г. Казань, ул. К. Маркса, 68; jkurgaeva@gmail.com

Поступила в редакцию: 17.08.2025

Поступила после рецензирования: 25.11.2025

Принята к публикации: 28.12.2025

REFERENCES

1. Alyautdinov N.F., Galkin A.I. KPI as a tool for evaluating the effectiveness of government agencies in the Russian Federation. *Creative Economy*, 2015, vol. 9, no. 9, pp. 1103–1112. (In Russ.) DOI: 10.18334/ce.9.9.1924 EDN: UMBVUP.
2. Polyakova T.V. System of key efficiency indicators as a tool of management. *Karelian Scientific Journal*, 2018, vol. 7, no. 1 (22), pp. 158–161. (In Russ.)
3. Sapronova A.V. Key efficiency indicators in evaluation of public officials' professional activities. *Russian Journal of Entrepreneurship*, 2015, vol. 16, no. 1, pp. 129–136. (In Russ.) DOI: 10.18334/rp.16.1.39.
4. Verdiyana G.A. Using KPI as a modern tool in the management effectiveness assessment system. *Professional orientation*, 2018, no. 1, pp. 95–98. (In Russ.)
5. Lesina T.V., Chernov D.A. Key performance indicators in the service. The effectiveness of civil servants. *The Eurasian Scientific Journal*. (In Russ.) Available at: <https://esj.today/PDF/42ECVN218.pdf> (accessed 30 May 2025).
6. Bobova A.S. KPI system as performance assessment tool. *Journal of Legal and Economic Research*, 2016, no. 2, pp. 72–76. (In Russ.)
7. Vakhrushina M.A., Simonova S.V. Application of key performance indicators system as a way to improve the quality of management of public sector organizations. *Accounting and taxation in budgetary organization*, 2020, no. 5, pp. 5–11. (In Russ.) EDN: SITXUR.
8. Pozhidaeva E.A. The main directions of improving the system of state financial control in modern conditions. *Controlling in the public sector: collection of scientific articles of students and postgraduates*. Moscow, Financial University Publ., 2021. pp. 159–167. (In Russ.) EDN: BVDHUX.
9. Gusarova L.V., Pozhidaeva E.A. Methodological approaches to scientific analysis evaluation of the effectiveness of the activities of state non-profit organizations in the controlling system. *Modern Economics: Problems and Solutions*, 2024, vol. 10, pp. 113–130. (In Russ.) DOI: <https://doi.org/10.17308/meps/2078-9017/2024/10/113-13>. EDN: FOYZDP.
10. Bersenev V.L., Tomiltsev A.V., Pytkin A.N. Key performance indicators (KPIs) as a tool for evaluating the effectiveness of state and municipal employees. *Journal of Economic Theory*, 2014, no. 1, pp. 239–243. (In Russ.)
11. Vashalomidze E.V., Chalenko I.A. Assessing the social effectiveness of public authorities and business interaction mechanisms in order to improve social safety. *Creative Economy*, 2021, vol. 15, no. 12, pp. 4499–4520. (In Russ.) DOI: 10.18334/ce.15.12.113904. EDN: UYBRIL.

12. Krivko S.R., Telenkova O.V., Vovchenko A.V., Marchenkova E.R. Assessment of the quality of public services based on the analysis of these social networks. *Modern management technologies*. (In Russ.) Available at: <https://www.sovman.ru/article/4003> (accessed 29 May 2025).
13. Nikitskaya E.F., Komarevtseva O.O. Modern approaches to assessing the efficiency of the management mechanism of a municipality. *Central Russian Journal of Social Sciences*, 2022, vol. 17, no. 6, pp. 139–157. (In Russ.) DOI: 10.22394/2071-2367-2022-17-6-139-157. EDN: XXJHRD.
14. Chichkanov V.P., Sukharev O.S., Belyaevskaya-Plotnik L.A. Evaluating effectiveness problems of executive authorities of the Russian Federation subjects in system of regional strategic planning. *Scientific bulletin of the military-industrial complex of Russia*, 2021, no. 2, pp. 70–75. (In Russ.) EDN: LOLDGQ.
15. Kagan E.S., Medyantseva S.G., Ryzhikh K.E. Executive authorities of the subjects of the Russian federation: performance assessment. *Bulletin of Kemerovo state university. Series: political, sociological and economic sciences*, 2022, vol. 7, no. 3 (25), pp. 315–322. (In Russ.) DOI: 10.21603/2500-3372-2022-7-3-315-322. EDN: XCVUHU.
16. Tarasova O.V., Sedipkova S.V. Assessing public sector performance in regions of the Russian Federation. *Regional Research of Russia*, 2024, vol. 14, no. 2, pp. 296–305. DOI: 10.1134/S2079970524600185. EDN: RRTPQO.
17. Karlina A.A., Nalivaiko I.V. Evaluation of the effectiveness and efficiency of state and municipal targeted programs. *Personnel officer of a budgetary organization*. (In Russ.) Available at: <https://panor.ru/articles/otsenka-rezultativnosti-i-effektivnosti-gosudarstvennykh-i-munitsipalnykh-tselevykh-programm/100086.html#> (accessed 29 May 2025).
18. Isaev E.A., Gusarova L.V. Risk management of project management in the public sector. *Managerial accounting*, 2022, no. 9-1, pp. 27–34. (In Russ.) DOI: 10.25806/uu9-1202227-34. EDN: PAIONV.
19. Anisimov I.A. Improving the efficiency of municipal enterprises based on the use of the balanced scorecard system. *Russian Journal of Entrepreneurship*, 2014, no. 23 (269), pp. 126–132. (In Russ.)
20. Kurtidi N.R. Estimation of efficiency of application of the motivation system on the basis of key indicators of efficiency for the enterprises of the defense industrial complex. *Journal of Economy and Business*, 2018, no. 10-2, pp. 5–10. (In Russ.) DOI: 10.24411/2411-0450-2018-10076. EDN: YNNIDB.
21. Fedchenko E.A., Gusarova L.V., Vankovich I.M., Lozhechko A.S., Lysenko A.A. Risk-based assessment of the performance of territorial bodies of the federal treasury of the Russian Federation. *Risks*, 2023, vol. 11, no. 11, article number 202. DOI: <https://doi.org/10.3390/risks11110202>. EDN: RCVRBR.
22. Guan Q., Zou S., Liu H., Chen Q. Performance evaluation method of public administration departments based on improved DEA algorithm. *Comput Intell Neurosci*. Available at: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9546647/> (accessed 30 May 2025).
23. Fioretto S., Masciari E., Napolitano E.V. *A brief discussion on KPI development in public administration*. Available at: <https://arxiv.org/abs/2412.09142> (accessed 27 May 2025).
24. Fioretto S., Masciari E., Napolitano E. Machine learning for KPI development in public administration. *Proc. of the 13th International Conference on Data Science, Technology and Applications (DATA 2024)*. 2024. pp. 522–527. Available at: <https://www.scitepress.org/Papers/2024/128203/128203.pdf> (accessed 27 May 2025).
25. De Araújo M.L., Caldas L.S., Barreto B.S., Menezes P.P.M., Silvério J.C.d.S., Rodrigues L.C., Serrano A.L.M., Neumann C., Mendes N. How to evaluate the effectiveness of performance management systems? An overview of the literature and a proposed integrative model. *Administrative Sciences*, 2024, vol. 14, no. 6, article number 117. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci14060117>.
26. *On measures to implement the Decree of the President of the Russian Federation of June 28, 2007 N 825 "On assessing the effectiveness of the activities of executive bodies of the constituent entities of the Russian Federation" (together with the "Methodology for assessing the effectiveness of the activities of executive bodies of the constituent entities of the Russian Federation")*. Resolution of the Government of the Russian Federation of April 15, 2009 N 322 (as amended on September 4, 2012). (In Russ.) Available at: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_87047/47cb5231866e2776a71178b972dc5d1983a5ad83 (accessed 30 May 2025).
27. *On the Methodologies for Determining Target Values of Indicators for Assessing the Performance of Heads of Federal Executive Bodies and Senior Officials (Heads of Senior Executive Bodies of State Power) of the Constituent Entities of the Russian Federation in Creating Favorable Conditions for Doing Business and Conducting a Comparative Rating Assessment of the Performance of Senior Officials (Heads of Senior Executive Bodies of State Power) of the Constituent Entities of the Russian Federation*. Order of the Government of the Russian Federation of December 27, 2012 No. 2550-r. (In Russ.) Available at: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70192708> (accessed 30 May 2025).
28. *Methodology for assessing the effectiveness of the executive authorities of the constituent entities of the Russian Federation in improving the level of socio-economic development* (Approved by Decree of the Government of the Russian Federation, dated 04.09.2018, No. 472). (In Russ.) Available at: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_296443/d249f899882d39fda2ba8c5a400b0e8553798908 (accessed 30 May 2025).

29. *On approval of the Methodology for assessing the effectiveness of the activities of executive bodies of constituent entities of the Russian Federation in implementing the competition development standard in the constituent entities of the Russian Federation*. Order of the Ministry of Economic Development of Russia dated October 17, 2019 N 670 (as amended on May 13, 2021). (In Russ.) Available at: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_335965/e8eb918365eba0b9d9a763700c824e82ea5fc108 (accessed 30 May 2025).
30. *Indices of public administration efficiency in the constituent entities of the Russian Federation: statistical analysis*. Moscow, RANEPa Publ., 2023, 64 p. (In Russ.)
31. Mukhametshina E. Experts presented a rating of management efficiency in the regions. *Vedomosti*. (In Russ.) Available at: <https://www.vedomosti.ru/politics/articles/2024/01/19/1015765-eksperti-predstavili-reiting-effektivnosti> (accessed 28 May 2025).
32. *On Approval of the Fundamentals of State Policy in the Sphere of Strategic Planning*. Decree of the President of the Russian Federation of November 8, 2021, No. 633. (In Russ.) Available at: <https://base.garant.ru/403015816/> (accessed 28 May 2025).
33. *On assessing the performance effectiveness of senior officials of constituent entities of the Russian Federation and the performance of executive bodies of constituent entities of the Russian Federation*. Decree of the President of the Russian Federation of November 28, 2024 No. 1014. (In Russ.) Available at: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_491669/ (accessed 28 May 2025).
34. Kurgaeva Zh.Yu. Digitalization of public administration and civic participation: indicators for assessing the level of development, challenges and prospects. *The Eurasian Scientific Journal*, 2025, vol. 17, no. 2. (In Russ.) Available at: <https://esj.today/PDF/46ECVN225.pdf> (accessed 30 May 2025).

Information about the authors

Zhanna Yu. Kurgaeva, Cand. Sc., Associate Professor, Kazan National Research Technological University, 68, K. Marx street, Kazan, 420015, Russian Federation; jkurgaeva@gmail.com

Received: 17.08.2025

Revised: 25.11.2025

Accepted: 28.12.2025