

DOI: 10.37930/1990-9780-2022-4-74-139-148

Н. А. Лимкина<sup>1</sup>

**КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНОВ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ:  
ОПЫТ РЕГИОНАЛЬНОГО МОНИТОРИНГА**

Рассматривается система индикативного планирования деятельности органов исполнительной власти Республики Мордовия. Цель эмпирического исследования – оценка количественных и качественных параметров ключевых показателей эффективности министерств и ведомств региона. В ходе исследования использованы общенаучные методы (анализ, синтез, дедукция, индукция), статистико-экономический и формально-юридический методы. Изучена законодательная база, лежащая в основе применения целевых показателей работы органов исполнительной власти на федеральном и региональном уровнях; произведена оценка выполнения ключевых показателей региональными органами исполнительной власти. Акцентируется внимание на проблемах, связанных с разработкой и оценкой деятельности органов исполнительной власти. Указанные данные могут применяться при разработке программных документов стратегического планирования.

*Ключевые слова:* индикативное планирование, ключевые показатели эффективности деятельности, органы исполнительной власти.

УДК 332.1:342.518(470.345)

**Введение**

В мировой практике индикативное планирование широко используется в качестве инструмента регулирования рыночной экономики. Изначально (в 1920-е гг.) обозначение траекторий деятельности было больше связано с бизнес-структурами, позднее оно стало применяться в государственном секторе. Существуют различные определения индикативного планирования, при этом их содержание в основном сводится к следующему: это технология управления по целям с помощью установленной государством системы показателей, которые в полной мере соответствуют уровню и отражают стратегические ориентиры социально-экономического развития региона [6, с. 294]. Отметим, что утверждённые вышестоящим органом власти показатели носят директивный характер, наличие жёсткого, централизованного диктата в какой-то степени противоречит самой сути индикативного планирования. В то же время обязательность выполнения целевых ориентиров является залогом улучшения жизни населения.

---

<sup>1</sup> Надежда Александровна Лимкина, старший научный сотрудник отдела мониторинга территориального управления Государственного казённого учреждения Республики Мордовия «Научный центр социально-экономического мониторинга» (430000, РФ, Саранск, ул. Б. Хмельницкого, 39а), e-mail: limkinana@yandex.ru

Свои особенности имеет индикативное планирование в странах с рыночной экономикой (США, Франция, Германия, Япония) [1, с. 54]. Если рассматривать российскую специфику, то в настоящее время можно уверенно говорить об эффективно функционирующей системе индикативного планирования. Сегодня это не только (и не столько) рыночное регулирование, но также социально-экономическое планирование и прогнозирование.

Периоды становления и развития системы оценки эффективности региональных органов исполнительной власти нашей страны часто привлекали внимание исследователей, в частности, обстоятельно рассмотрены в работе Н. В. Киселевой [2]. Экономическая и социальная конъюнктура влияют на корректировку планов и программ, методик расчёта значений индикаторов. Динамизм – важная характеристика системы показателей эффективности на государственном и региональном уровнях [3, с. 50]. В последнее время были усовершенствованы методики проведения мониторинга основных показателей эффективности развития региона, созданы современные автоматизированные системы, позволяющие оперативно в едином формате собирать и анализировать информацию, принимать управленческие решения<sup>2</sup>.

#### **Миссия индикативного планирования деятельности органов исполнительной власти**

Оценка деятельности органов исполнительной власти региона является одним из способов повышения качества управления, позволяет установить приоритетные управленческие области и результативность запланированных мероприятий. Опыт показывает, что представители государственных органов зачастую рассматривают данную процедуру только как форму контроля, необходимую вышестоящему руководству. Встречаются факты приписок и фальсификации; ситуации, когда не могут быть представлены расчётные данные того или иного показателя. Это обусловлено отсутствием доверия и понимания у должностных лиц целесообразности выполнения ключевых индикаторов.

Автор метода перехода к сбалансированной системе показателей Дэвид Пармен-тер подчёркивает важную роль управленческой отчётности, считает административные отчёты «средствами управления», «управленческими инструментами» [7, с. 15]. На практике управленческая отчётность часто превращается в пустые информационные справки. Подготовка таких «отчётов ради отчётов» отнимает у служащих много времени, которое можно было бы потратить на достижение конкретных результатов. Теряется смысл данной категории ведомственной документации, которая должна стимулировать развитие на необходимых направлениях, а не стагнацию и регресс.

Разработанные индикаторы (КПЭ – ключевые показатели эффективности) выступают институциональным, информационным, ориентирующим, координирующим и мотивационным основанием для организационных структур. При формировании системы КПЭ следует остановить выбор на наиболее значимых индикаторах, максимально работающих на позитивный результат. Признанный мировой эксперт в области эффективности деятельности организаций и бизнес-структур, разработавший концепцию ключевых вопросов эффективности, Бернард Маар считает, что первоначально при разработке переменных следует определиться с управленческими вопросами, позволя-

<sup>2</sup> Айгулов Т. Г., Абдурашидов Ш. А. Автоматизированная информационная система для мониторинга основных показателей эффективности развития субъекта (региона). Свидетельство о регистрации программы для ЭВМ 2021680441, 10.12.2021. Заявка № 2021668951 от 19.11.2021.

ющими понять, какую информацию требуется получить на выходе [4, с. 14]. На этапе подготовки предложений в перечень КПЭ органы исполнительной власти часто включают индикаторы, которые проще выполнить. К сожалению, разработчики не всегда задумываются над управленческими вопросами, смыслом информации и её практической значимостью для достижения положительных сдвигов. Когда индикативным планированием занимаются только представители органов исполнительной власти, объективно снижается качество формулируемых управленческих задач и результатов. Внедрение управленческого инструментария требует привлечения к данному виду работы учёных и практикующих специалистов по отраслям.

### Правовое регулирование и планируемые эффекты

Нормативным основанием для внедрения механизма КПЭ в деятельность органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации стала статья 26.3–2 Федерального закона от 6 октября 1999 г. № 184–ФЗ<sup>3</sup>.

В настоящее время в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 4 февраля 2021 г. № 68<sup>4</sup> утверждён перечень, состоящий из 20 показателей. В течение 15 лет происходило периодическое изменение количества индикаторов (табл. 1). Новелла о проведении оценки высших должностных лиц регионов была актуализирована в 2019 г.<sup>5</sup>

Таблица 1

Динамика КПЭ органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации

Название документа	Количество показателей
Указ Президента РФ от 28 июня 2007 г. № 825 «Об оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации» (утратил силу)	48
Указ Президента РФ от 21 августа 2012 г. № 1199 «Об оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации» (утратил силу)	12
Указ Президента РФ от 14 ноября 2017 г. № 548 «Об оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации» (утратил силу)	24
Указ Президента Российской Федерации от 25 апреля 2019 г. № 193 (утратил силу)	15
Указ Президента Российской Федерации от 4 февраля 2021 г. № 68	20

<sup>3</sup> Федеральный закон от 6 октября 1999 г. № 184–ФЗ «Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями) // Справочно-правовая система «Гарант».

<sup>4</sup> Указ Президента Российской Федерации от 4 февраля 2021 г. № 68 «Об оценке эффективности деятельности высших должностных лиц (руководителей высших исполнительных органов государственной власти) субъектов Российской Федерации и деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации» // Справочно-правовая система «Гарант» (далее – Указ № 68).

<sup>5</sup> Указ Президента Российской Федерации от 25 апреля 2019 г. № 193 «Об оценке эффективности деятельности высших должностных лиц (руководителей высших исполнительных органов государственной власти) субъектов Российской Федерации и деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации» (утратил силу) // Справочно-правовая система «Гарант» (далее – Указ № 193).

С целью контроля достижения ключевых ориентиров на региональном уровне были разработаны документы, содержащие более детальный перечень показателей по направлениям деятельности отдельных структурных элементов системы управления. В Республике Мордовия список дополнительных показателей утверждён распоряжениями Правительства Республики Мордовия от 16 июня 2014 г. № 387-р «Об утверждении перечня целевых показателей эффективности деятельности органов исполнительной власти Республики Мордовия на 2014 г. и плановый период 2015 и 2016 гг.» (далее – Распоряжение № 387-р) и от 29.01.2016 г. № 35-р «Об утверждении перечня ключевых показателей эффективности деятельности органов исполнительной власти Республики Мордовия на 2016 г. и плановый период 2017 и 2018 гг.» (далее – Распоряжение № 35-р). Индикативный план был разработан на среднесрочную перспективу три года (сроки распоряжений). Согласно Распоряжению № 387-р, было предусмотрено выполнение 334 индикаторов, в Распоряжении № 35-р значилось 316 величин.

Более детальные целевые ориентиры были направлены на получение нескольких эффектов:

- *экономический результат* заключался в бережном отношении к имеющимся ресурсам, сопоставимости расходов и доходов, повышении доходной части государственного бюджета. В частности, данный принцип был заложен в содержание показателей «экономия бюджетных средств от состоявшихся закупок товаров, работ, услуг для обеспечения нужд в целом по Республике Мордовия», «выполнение прогноза поступления собственных доходов консолидированного бюджета Республики Мордовия», «объём налоговых и неналоговых доходов консолидированных бюджетов муниципальных образований Республики Мордовия», «собираемость налогов и сборов» и др.;

- *финансовый контроль* предполагал аудит целевого использования государственных бюджетных средств, наличия достоверной отчётной документации, разработку предложений по сокращению государственных расходов на отдельные отрасли. К слову, достижение показателя «доля снижения финансовых расходов на приглашение иностранных специалистов на работу по контракту к предыдущему году» стимулировало направление органами власти финансовых расходов на развитие регионального кадрового потенциала;

- в сфере государственного управления важное значение имел *социальный эффект* от управленческих действий. Например, при оценке показателей «среднее время получения разрешений на строительство» и «среднее количество процедур, необходимых для получения разрешений на строительство» речь шла о сокращении количества дней и процедур, что должно было повлечь за собой рост удовлетворённости заявителей деятельностью государственных органов, оказывающих данную услугу. Выполнение показателя «количество инвестиционных проектов, реализованных предприятиями республики по освоению и производству импортозамещающих видов продукции (нарастающим итогом)» должно было способствовать не только привлечению дополнительных финансовых ресурсов и созданию новых российских производств, но и организации рабочих мест внутри региона, сокращению маятниковой миграции населения, снижению количества разводов на почве длительного раздельного проживания супругов в связи с работой одного из членов семьи вахтовым методом.

### Материал и методы исследования

Система ключевых показателей эффективности деятельности органов исполнительной власти региона относится к мезоуровню экономики. Она предполагает разра-

ботку системы измерения, состоящей из ключевых показателей результативности деятельности структурных элементов. Оперативные данные, которые ежегодно получают министерства и ведомства по направлениям своей деятельности, помогают органам государственной власти более высокого ранга принять управленческие решения. Существует несколько подходов, позволяющих проанализировать результативность работы: правовой, прагматический, социально ориентированный, экспертный. Специалисты отмечают ценность прагматического подхода, которая выражается в применении нескольких методов мониторинга [5, с. 68]. В нашем случае был использован смешанный тип оценки: изучались качественные (результаты социологических исследований по вопросам деятельности отдельных ведомств) и количественные (абсолютные и относительные величины по данным органов исполнительной власти) параметры, проведён анализ нормативно-правовой базы установленных КПЭ.

В 2015–2019 гг. сотрудниками ГКУ РМ «НЦСЭМ» оценивались фактические и прогнозные значения показателей, по которым отсутствовала официальная статистическая информация. Мониторинг осуществлялся за период 2014–2018 гг. на основании ведомственных данных. Расчёты строились как на основе утверждённых методик, так и по методикам, предложенным органами исполнительной власти субъекта.

Общее количество показателей органов исполнительной власти Республики Мордовия, по которым отсутствовала статистическая информация, по первому распоряжению составило 242, по второму – 224. Источником информации по 92 показателям являлся Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Республике Мордовия (Мордовиястат). На практике сравнивались плановые и фактические значения. Обоснованные расчёты должны были показать адекватность представленных данных. Измерение осуществлялось в абсолютных или относительных величинах. Отдельные показатели были исключены из анализа, в том числе в связи с непредставлением данных ответственным исполнителем, выполнением в полном объёме в предыдущий период, потерей актуальности и по другим причинам.

### Результаты исследования

Результаты оценки фактических значений показателей позволили выявить структуры, не выполнившие целевые ориентиры; причины невыполнения, установленные в ходе проведения совместной работы, и сформулировать некоторые рекомендации (табл. 2).

Таблица 2

Результаты анализа ключевых (целевых) значений показателей эффективности деятельности органов исполнительной власти Республики Мордовия

Год	Общее количество	Выполнено (из них – перевыполнено)	Не выполнено (из них – не выполнялись)	Исключены из анализа
2014	242	199 (112)	32 (8)	11
2015	242	171 (105)	52 (4)	19
2016	224	173 (113)	45 (1)	6
2017	224	165 (119)	56 (5)	3
2018	224	148 (103)	66 (6)	10

Примечательно, что отдельные показатели министерствами и ведомствами вообще не выполнялись. Например, показатель «доля государственных услуг, оказанных в

электронном виде, от общего количества оказанных услуг» ежегодно не выполняли от одного до пяти органов исполнительной власти по разным причинам: услуги не были переведены в электронный вид, отсутствовали обращения или технические условия.

Недостаточное финансирование не позволило реализовать многие из намеченных программ и отрицательно сказалось на осуществлении запланированных мероприятий. Например, в 2017–2018 гг. не получены значения индикаторов «увеличение протяжённости расчистки русел рек в целом по Республике Мордовия», «доля населения, проживающего на защищённой в результате проведения противопаводковых мероприятий территории, в общей численности населения, проживающего на территории Республики Мордовия, подверженной негативному воздействию вод», «улучшение качества обслуживания маломобильных групп населения за счёт приобретения транспортных средств в рамках Федеральной целевой программы „Доступная среда“ на 2014–2018 годы».

Обратим особое внимание на несколько этапов оптимизации государственных органов, проведённой в этот же период. В соответствии с Указом Главы Республики Мордовия от 21 сентября 2017 г. № 212–УГ «Об изменении структуры исполнительных органов государственной власти Республики Мордовия и о внесении изменений в Указ Главы Республики Мордовия от 21 ноября 2005 г. № 187–УГ»<sup>6</sup> в 2017 г. проведена масштабная реструктуризация органов исполнительной власти, количество министерств и ведомств сократилось с 30 до 20. На основании Указа Главы Республики Мордовия от 9 января 2019 г. № 5–УГ «Об изменении структуры исполнительных органов государственной власти Республики Мордовия и о внесении изменений в отдельные указы Главы Республики Мордовия»<sup>7</sup> число госорганов вновь снизилось – их стало 18. Эти изменения отразились на выполнении отдельных КПЭ. В частности, в связи с изменением структуры исполнительных органов государственной власти Республики Мордовия не был согласован с Прокуратурой Республики Мордовия план проверок по государственному контролю в сфере ценообразования на 2018 г., что повлекло за собой невыполнение показателя «осуществление проверок по государственному контролю в сфере ценообразования, предусмотренных планом, согласованным с Прокуратурой Республики Мордовия».

### **Проблемы, связанные с разработкой и проведением оценки КПЭ деятельности органов исполнительной власти**

Установленные КПЭ должны соответствовать следующим критериям: 1) ориентация на решение стратегической задачи; 2) положительная эффективность; 3) чёткая смысловая определённость; 4) измеримость; 5) целевое и плановое значения; 6) достижимость; 7) наличие ответственного исполнителя; 8) соответствие функциям изучаемого учреждения. В связи с этим выделим сложности, выявленные в ходе проведения индикативного анализа:

• *несогласованность формулировки КПЭ и его плановых значений.* Содержанию показателя «удельный вес семей с детьми до 18 лет, находящихся в социально опасном положении: употребляющих спиртные напитки, наркотические средства, в целом по Республике Мордовия» не соответствовали величины плановых значений, указанных в Распоряжении 387–р: на 2014, 2015, 2016 гг. они составили 56,3; 54,3; 52,2 %. Из данной редакции следовало, что большая часть семей региона – семьи, находящиеся в

<sup>6</sup> см.: Справочно-правовая система «Гарант».

<sup>7</sup> Там же.

социально опасном положении, в которых родители употребляют спиртные напитки и наркотические средства;

- *противоречивое название КПЭ – в содержание было заложено несколько противоположных параметров значений.* Отметим некорректную формулировку показателя «динамика миграционной убыли (прироста) населения (в % к аналогичному периоду прошлого года)»: в одном показателе не могли быть отражены одновременно и миграционный прирост, и миграционная убыль населения;

- *выполнение КПЭ напрямую не зависит от деятельности органа исполнительной власти.* В частности, по показателям «уровень преступности в расчёте на 100 тысяч населения в целом по Республике Мордовия», «количество преступлений, совершённых с использованием оружия, взрывчатых веществ и взрывных устройств в целом по Республике Мордовия к предыдущему году», «количество преступлений, совершённых на улицах и в общественных местах, в целом по Республике Мордовия к уровню предыдущего года» и ряду других фактическими исполнителями и источниками информации являются федеральные службы (в данном случае – МВД по РМ), но в Распоряжениях 387–р и 35–р они включены в перечень индикаторов деятельности регионального органа исполнительной власти;

- *разные прогнозные данные по одному и тому же КПЭ у нескольких исполнителей.* Например, согласно Распоряжению 387–р, плановые значения на 2014 г. показателя «доля граждан, использующих механизм получения государственных и муниципальных услуг в электронной форме» двух ведомств различны: по первому плановое значение составило 35,0 % (фактическое – 24,1 %), а по второму – 20,0 % (выполнен на 24,1 %). Следовательно, оценка выполнения показателя не могла быть произведена корректно: согласно полученным данным, в первом случае фиксируется невыполнение прогнозных значений, а во втором – перевыполнение;

- *некорректные прогнозные значения КПЭ.* Например, показатель «доля площади жилых помещений в многоквартирных домах, начисление платы за жилищно-коммунальные услуги по которым производится расчётно-кассовыми центрами, в целом по Республике Мордовия», согласно Распоряжению № 35–р, в 2017 г. запланировано выполнить на 100,0 %, в 2018 г. – только на 90,0 %. Изначально было бы логично указать: в 2017 г. – 90,0 %, в 2018 г. – 100,0 %;

- *несоответствие единицы измерения КПЭ изначально заложенным целям.* В частности, по показателю «непревышение суммы задолженности собственников и нанимателей жилых и нежилых помещений в многоквартирных домах за коммунальные услуги начисленной суммы за коммунальные услуги более двух расчётных периодов оплаты» указана единица его измерения – «млн рублей», т. е. фактически отсутствует сравнение начисленной суммы и суммы задолженности за коммунальные услуги. В таком случае целесообразно определять показатель как отношение суммы задолженности собственников и нанимателей жилых и нежилых помещений в многоквартирных домах за коммунальные услуги к значению начисленной суммы за коммунальные услуги за два расчётных периода оплаты, выраженное в процентах. Полученный показатель не должен превышать 100 %;

- *некорректные формулировки или отсутствие единиц измерения показателей.* В Распоряжении № 35–р формулировка «недопущение» одновременно указана в качестве единицы измерения, а также планового и прогнозных значений показателя «охрана территории Республики Мордовия от заноса опасных и карантинных болезней животных». Отсутствует единица измерения показателя «совместно с органами местного самоуправления выполнение мероприятий по регистрации права государственной соб-

ственности на все объекты, в том числе линейные, а также бесхозные, в объеме 100 %», а плановые и прогнозные значения изложены в формулировке «по графику работ», что не соответствует его содержанию. По показателю «своевременная экспертиза проектов административных регламентов (приказов о внесении изменений в административные регламенты) исполнительных органов государственной власти Республики Мордовия», имеющемуся в Распоряжении 387–р, не установлены плановые и прогнозные значения, единица измерения – «по мере поступления проектов административных регламентов, в месячный срок со дня их поступления». Следовательно, любое количество документов, по которым проводится своевременная экспертиза, может считаться выполнением показателя. Аналогичным образом обстоит дело с показателем «разработанный механизм и порядок проведения аудита начальной (максимальной) цены контракта»: не установлены плановые и прогнозные значения, единица измерения – «нормативный правовой акт Правительства Республики Мордовия».

В отдельных случаях наблюдались: *проведение расчётов КПЭ с нарушением утверждённых методик, неточное определение исполнителей, источников базовых данных КПЭ* и ряд других проблем.

### Заключение

Оценка КПЭ органов исполнительной власти способствует системному мониторингу ситуации в сфере регионального управления; направлена на совершенствование деятельности региональных органов исполнительной власти; может выступать основанием для мотивирующего поощрения тех структур и работников, которым удалось не только выполнить ведомственные функции, но и повысить качество жизни населения (снизить уровень бедности и коррупции, улучшить демографические показатели и экологическую ситуацию, обеспечить бюджетную эффективность, добиться роста количества рабочих мест и реальных заработных плат, создать благоприятные условия для развития предпринимательства, привлечь инвестиции и др.). Самое главное, чтобы это происходило не только на бумаге.

Разработчиками перечня индикаторов не должны выступать исключительно сотрудники органов исполнительной власти. Чиновники могут подавать обоснованные предложения при формировании перечня КПЭ, но заключение по поводу полноты и адекватности содержания представленных КПЭ должны готовить представители экспертного сообщества, а оценивать ведомственную информацию – независимые специалисты.

С методической точки зрения стоит задуматься, насколько целесообразно включать в перечень региональных КПЭ индикаторы, изначально не обеспеченные финансированием или техническими условиями, потерявшие актуальность и по которым отсутствуют обращения. Проведение структурной реорганизации ведомств должно сопровождаться внесением изменений в показатели оценки контролирующими органами, чего за весь период проведения мониторинга не наблюдалось.

Метод индикативного планирования достаточно перспективен для применения при проведении оценки деятельности исполнительных органов власти региона. В целях совершенствования регионального управления при разработке документов стратегического планирования необходимо уделять особое внимание точному определению содержания, единиц измерения, численных значений отдельных ключевых показателей, источника информации об исполнении показателя; своевременно доводить значения ключевых показателей до исполнителей; повышать ответственность руководителей органов исполнительной власти и должностных лиц за фактическое выполнение индикаторов и предоставляемую информацию.



### Список литературы

1. *Бондаренко, Н. Ю.* К вопросу об индикативном планировании инвестиционного процесса на региональном уровне / Н. Ю. Бондаренко // Вестник Таганрогского института управления и экономики. – 2009. – №1. – С. 53–58.
2. *Киселева, Н. В.* Проблема оценки эффективности государственного управления в современной России / Н. В. Киселева // Социальные и гуманитарные знания. – 2020. – Т. 6, № 2. – С. 152–161. – DOI: 10.18255/2412-6519-2020-2-152–161.
3. *Коварда, В. В.* Направления развития нормативно-правовой базы оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти регионов России / В. В. Коварда // Общество: политика, экономика, право. – 2018. – № 8 (61). – С. 49–52. – DOI: 10.24158/pep.2018.8.9.
4. *Марр, Б.* Ключевые показатели эффективности. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер / Б. Марр; пер. с англ. А. В. Шаврина. – 5-е изд. – М.: Лаборатория знаний, 2021. – 340 с.
5. *Нагимова, А. М.* Эффективность деятельности государственных органов управления как фактор повышения качества жизни в регионе: проблемы оценки и измерения / А. М. Нагимова. – Казань: Казан. гос. ун-т, 2009. – 188 с.
6. *Насонова, Л. И.* Индикативное планирование как метод регулирования экономики / Л. И. Насонова // Известия Волгоградского государственного технического университета. – 2006. – № 10 (25). – С. 293–296.
7. *Парментер, Д.* Ключевые показатели эффективности: разработка, внедрение и применение решающих показателей / Д. Парментер. – М.: Олимп-Бизнес, 2008. – 258 с.

### References

1. Bondarenko, N. Yu. (2009) K voprosu ob indikativnom planirovanii investicionnogo processa na regional'nom urovne [On the issue of indicative planning of the investment process at the regional level]. Bulletin of the Taganrog Institute of Management and Economics, 1, pp. 53–58.
2. Kiseleva, N. V. (2020) Problema ocenki effektivnosti gosudarstvennogo upravleniya v sovremennoj Rossii [The issue of evaluating the effectiveness of public administration in modern Russia]. Social and Human Knowledge, Vol. 6, 2. Pp. 152–161. DOI: 10.18255/2412-6519-2020-2-152–161.
3. Kovarda, V. V. (2018) Napravleniya razvitiya normativno-pravovoj bazy ocenki effektivnosti deyatel'nosti organov ispolnitel'noj vlasti regionov Rossii [The development areas of laws and regulations to effectiveness of executive authorities in Russian regions]. Society: Politics, Economics, Law, 8 (61), pp. 49–52. DOI: 10.24158/pep.2018.8.9.
4. Marr, Bernard (2021) Key performance indicators. The 75 measures every manager needs to know. Moscow: «Knowledge Lab», 340 p.
5. Nagimova, A. M. (2009) Effektivnost' deyatel'nosti gosudarstvennyh organov upravleniya kak faktor povysheniya kachestva zhizni v regione: problemy ocenki i izmereniya [Efficiency of Public Administration Bodies as a Factor of Improving the Quality of Life in the Region: Problems of Evaluation and Measurement]. Kazan: Kazan State University, 188 p.
6. Nasonova, L. I. (2006) Indikativnoe planirovanie kak metod regulirovaniya ekonomiki [Indicative planning as a method of economic regulation]. Izvestiya VSTU, (25), pp. 293–296.
7. Parmenter, David (2008) Key Performance Indicators, Developing, Implementing and Using Winning KPIs. Moscow: «Olimp-Business», 258 p.

**N. A. Limkina<sup>8</sup>. Key Performance Indicators of Executive Bodies: Regional Monitoring Experience.** The system of indicative planning of the executive authorities of the Republic of Mordovia is considered. The purpose of the empirical study is to assess the quantitative and qualitative parameters of the key performance indicators of ministries and departments in the region. During the preparation of the article, general scientific methods of research (analysis, synthesis, deduction, induction), statistical-economic and formal-legal methods were used. As a result, the legislative framework underlying the application of target indicators for the work of executive authorities at the federal and regional levels was studied, and an assessment was made of the implementation of key indicators by regional executive authorities. Attention is focused on the problems associated with the development and evaluation of the activities of executive authorities. These data can be used in the development of strategic planning program documents.

*Keywords:* indicative planning, key performance indicators, executive authorities.

---

<sup>8</sup> *Nadezhda A. Limkina*, Senior Researcher of the department for monitoring territorial management of the State institution of the Republic of Mordovia «Scientific Center for Socio-Economic Monitoring» (39a B. Khmel'nitsky Street, Saransk, 430000, Russia), e-mail: limkinana@yandex.ru.