DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.17171304

ПРАКТИКА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ ФИНАНСАМИ УЗБЕКИСТАНА

Наимов Шохрух Шарофиддинович
Начальник отдела управления оценки эффективности деятельности системы исполнительного аппарата и координации бизнес-процессов Министерства экономики и финансов Республики Узбекистан,
независимый соискатель Ташкентского государственного экономического университета
shnaimov87@gmail.com +998997101717
ORCID: 0009-0000-6603-4586

Аннотация. В статье рассматриваются вопросы внедрения ключевых показателей эффективности (KPI) в систему управления государственными финансами Республики Узбекистан. Раскрыта сущность KPI как современного инструмента оценки результативности деятельности государственных органов и финансовых институтов. Проведен анализ предпосылок и особенностей внедрения данной практики в условиях реформирования системы государственного управления и перехода к цифровым методам контроля. Отмечены основные направления применения KPI в сфере бюджетного планирования, исполнения бюджета, налогово-бюджетной политики и мониторинга государственных программ. Подчёркнута роль KPI в повышении прозрачности, подотчетности и эффективности использования государственных ресурсов. На основе исследования выделены преимущества внедрения KPI, а также возможные риски и проблемы, связанные с их адаптацией к национальной практике. Сделан вывод о том, что использование KPI в управлении государственными финансами способствует укреплению финансовой дисциплины и формированию устойчивой макроэкономической политики.

Ключевые слова: государственные финансы, ключевые показатели эффективности (KPI), управление финансами, бюджетная система, эффективность, прозрачность.

Введение.

Современные тенденции реформирования государственного управления в Узбекистане свидетельствуют о возрастающей потребности в повышении эффективности использования государственных финансовых ресурсов. В условиях ограниченности бюджетных средств и необходимости достижения стратегических приоритетов социально-экономического развития особое значение приобретает внедрение инструментов, позволяющих объективно измерять результативность и качество управления. Одним из таких инструментов выступают ключевые показатели эффективности (KPI), которые в мировой

практике зарекомендовали себя как действенный механизм мониторинга, контроля и повышения прозрачности деятельности государственных органов.

Введение KPI в сферу государственного финансового управления рассматривается как важный шаг к формированию современной модели бюджетного процесса, основанной на принципах подотчетности, целевой ориентации и результативности. Такой подход позволяет не только оценивать степень достижения поставленных целей, но и выявлять резервы повышения эффективности бюджетных расходов, укреплять дисциплину в управлении государственными ресурсами, а также повышать доверие общества и инвесторов к финансовой политике государства.

Обзор литературных источников.

Теоретические и практические основы управления государственными финансами, а также вопросы внедрения ключевых показателей эффективности в данную сферу получили освещение в трудах как отечественных, так и зарубежных исследователей.

По мнению зарубежного исследователя Шаршебаева А.А., «ключевая цель управления государственными финансами заключается в обеспечении сбалансированного распределения накопленных ресурсов таким образом, чтобы удовлетворялись потребности как на макро-, так и на микроуровне экономики. В этой системе особое значение приобретают финансовые регуляторы, к которым относятся налоговые поступления, различные формы финансовых льгот, штрафные санкции, неналоговые платежи в бюджет, а также целевые и общие субсидии, выделяемые для выполнения государственных заказов» [1]. К данному кругу инструментов относятся и эксплуатационные расходы бюджетных учреждений, и операции внебюджетных фондов, и финансовые результаты деятельности государственных предприятий, формирующие совокупность механизмов воздействия государства на экономические процессы.

По мнению Ставицкой О.С., «ключевым достоинством экономической системы, основанной на использовании показателей эффективности (KPI), является её универсальность. Данная особенность проявляется в том, что система способствует укреплению взаимосвязи между мотивацией сотрудников и результатами деятельности предприятия. Так как субъективная оценка эффективности работы организации не всегда даёт достоверные результаты, возникает необходимость в четко сформулированных критериях» [2]. Они позволяют установить прямую зависимость между плановыми ориентирами, уровнем выполнения задач персоналом и достигнутыми итогами.

Отечественный исследователь Абдуллаев С.И. подчеркивает, что проблема повышения эффективности государственного бюджета и использования бюджетных расходов отличается многогранностью и охватывает широкий спектр научно-теоретических, социально-политических, правовых и методологических аспектов. Она затрагивает не только вопросы распределения финансовых ресурсов, но и принципы организации бюджетного процесса в целом.

Решение данной проблемы, по мнению автора, возможно посредством внедрения современных подходов к бюджетному планированию и финансированию, разработки методических рекомендаций по определению критериев и показателей результативности использования бюджетных средств, а также формирования правовой базы и организационных механизмов, обеспечивающих эффективность их применения. Важным направлением выступает и дальнейшее усиление системы государственного финансового контроля, что позволит повысить прозрачность и подотчетность бюджетных расходов, а также обеспечить более рациональное использование государственных ресурсов.

Хазраткулова Л.Н. считает, что «при построении системы KPI учитываются отраслевые и организационные особенности конкретного предприятия. Ещё одной значимой сильной стороной данного инструмента выступает возможность комплексной оценки: как работы компании в целом, так и её отдельных структурных подразделений, а также вклада каждого отдельного сотрудника. KPI обеспечивает объективность анализа, позволяя выявить реальные результаты хозяйственной деятельности при рациональном использовании ресурсов и снижении издержек» [4].

В целом, сфера применения системы KPI достаточно широка, однако наибольший эффект достигается в тех секторах, где личный вклад каждого работника напрямую влияет на экономические показатели. К числу таких сфер можно отнести деятельность страховых агентов, работу менеджеров по персоналу в рекрутинговых компаниях, а также деятельность специалистов-логистов в транспортных организациях. KPI представляет собой универсальный инструмент управления, обеспечивающий баланс интересов компании и сотрудников, а также ориентированный на повышение эффективности и конкурентоспособности бизнеса.

Методология исследования.

В процессе исследования использовались методы ретроспективного анализа, логического обобщения, сравнительный анализ, графическое представление и др. Информационной базой исследования послужили материалы отечественных и зарубежных научно-исследовательских учреждений, международных организаций.

Анализ.

В современных условиях социально-экономической трансформации Республики Узбекистан возрастающее значение приобретает необходимость повышения эффективности управления государственными финансами как основного инструмента реализации государственной политики. Одним из приоритетных направлений институционального реформирования финансовой системы выступает внедрение механизмов, обеспечивающих объективную и измеримую оценку результативности деятельности государственных органов. В этом контексте ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicators, KPI) рассматриваются в научной и практической плоскости как важнейший

инструмент повышения прозрачности, подотчетности и ориентированности управления на конечные результаты.

Методология применения KPI в сфере публичных финансов основывается на принципах стратегического управления, программно-целевого планирования и оценки воздействия бюджетных расходов. В условиях Узбекистана внедрение подобного инструментария позволяет не только усилить контроль над эффективностью использования государственных ресурсов, но и обеспечить сопряжение между выделяемыми бюджетными средствами и достижением социально значимых и экономически обоснованных результатов. Кроме того, KPI становятся критическим элементом формирования новой модели финансового управления, ориентированной на обеспечение устойчивости государственных финансов и достижение приоритетов национального развития.

Научная значимость внедрения системы KPI в управление государственными финансами определяется необходимостью институционального закрепления показателей, характеризующих результативность деятельности органов государственной власти и бюджетополучателей. Это требует разработки национальной системы индикаторов, интеграции информационно-аналитических платформ, а также формирования нормативно-правовой базы, обеспечивающей системное применение KPI в процессах планирования, исполнения и аудита бюджета. Актуальность данного направления обусловлена стремлением к повышению эффективности государственного управления на основе объективной и системной оценки достигнутых результатов.

Современные вызовы, связанные с необходимостью повышения прозрачности, подотчётности и результативности использования бюджетных ресурсов, обусловливают особую актуальность вопросов совершенствования системы управления государственными финансами. В условиях перехода к программно-целевому и результативному бюджетированию возрастает потребность в институционально сильных и функционально скоординированных органах, способных обеспечивать не только стабильность макроэкономической политики, но и достижение стратегических приоритетов устойчивого развития.

В этой связи особая роль отводится Министерству экономики и финансов Республики Узбекистан как ключевому звену системы государственного управления, на которое возложены полномочия по формированию, исполнению и мониторингу государственной экономической и бюджетной политики. Министерство выступает не только координатором фискальной архитектуры страны, но и инициатором глубинных институциональных реформ, направленных на повышение эффективности бюджетных расходов, расширение возможностей социального инвестирования и обеспечение устойчивости экономического роста. Структурная многопрофильность и функциональная насыщенность данного ведомства отражают масштабы задач, стоящих перед ним в контексте реализации национальных приоритетов.

Министерство экономики и финансов Республики Узбекистан представляет собой центральный орган исполнительной власти, осуществляющий комплексное управление экономической и бюджетно-финансовой политикой государства. Структура Министерства отличается высокой степенью функциональной дифференциации и включает более 30 департаментов и управлений, каждое из которых отвечает за реализацию конкретных направлений государственной политики. Такая институциональная организация позволяет не только обеспечить системную координацию макроэкономических процессов, но и формировать устойчивые механизмы социально-экономического развития.

В целях глубокого реформирования системы государственного финансового управления, а также пересмотра институциональных основ, функциональной структуры и операционных механизмов деятельности Министерства финансов Республики Узбекистан, Президентом страны было принято постановление «О мерах по дальнейшему совершенствованию деятельности финансовых органов» [5]. Данный нормативный акт направлен на повышение эффективности реализации налогово-бюджетной политики, обеспечение устойчивого, сбалансированного и динамичного развития отраслей реального сектора экономики и социальной инфраструктуры, а также на укрепление доходной базы региональных бюджетов. В документе чётко обозначены приоритетные направления модернизации деятельности центрального финансового ведомства, включая оптимизацию использования бюджетных ресурсов, усиление фискальной дисциплины и внедрение механизмов стратегического планирования. Особое внимание уделено формированию новых подходов к управлению публичными финансами, ориентированных на повышение результативности и адресности бюджетных расходов в соответствии с национальными целями развития.

В числе структурных подразделений особое значение для повышения уровня и качества жизни населения имеют следующие департаменты и управления, реализующие стратегически важные функции. Прежде всего, это Департамент анализа и прогнозирования экономического роста, обеспечивающий синхронизацию монетарной, фискальной и внешнеторговой политики, что критически важно для сбалансированного макроэкономического развития. Существенный вклад в формирование эффективного бюджета и реализацию приоритетных государственных программ вносит Департамент бюджетной политики государства, а также Департамент формирования и анализа программ развития социальной и производственной инфраструктуры, направленный на улучшение условий жизни, модернизацию объектов социальной сферы и поддержку регионов.

Не менее важную роль играет Департамент экономики и финансов социальной сферы, обеспечивающий финансирование в сферах образования, здравоохранения, социальной защиты и других направлений, напрямую влияющих на качество жизни населения. Департамент анализа и поддержки

малого и среднего бизнеса способствует росту занятости, предпринимательской активности и доходов населения. Значительную роль в обеспечении устойчивого и инклюзивного роста также играют Управление координации перехода к «зеленой» экономике, Управление координации процессов урбанизации, жилищного строительства и ипотечных программ, а также Департамент развития человеческих ресурсов, создающие институциональные условия для экологической, социальной и профессиональной устойчивости. Комплексная деятельность этих структур служит основой для реализации государственной политики, направленной на улучшение благосостояния граждан и обеспечение устойчивого экономического роста.

Министерство экономики и финансов Республики Узбекистан играет ключевую роль в обеспечении устойчивого социально-экономического развития страны. В круг его приоритетных задач входит формирование и реализация стратегической макроэкономической политики, направленной на стабильный экономический рост, контроль инфляции, обеспечение ценовой стабильности и продовольственной безопасности. Министерство также координирует процессы пространственного и регионального развития, выступая интегратором программ урбанизации, территориального планирования и модернизации инфраструктуры.

Особое внимание уделяется развитию человеческого капитала, реализации целей устойчивого развития и переходу к «зеленой экономике». Министерство формирует политику в сфере государственных финансов, охватывающую бюджетное планирование, налогово-таможенное регулирование, управление государственным долгом и фискальными рисками. Существенное значение имеет участие ведомства в трансформации государственных активов, развитии государственно-частного партнёрства и поддержке предпринимательства, включая малый и средний бизнес.

Кроме того, Министерство выполняет функции по регулированию ценовой политики, методологии бухгалтерского учёта и аудита, развитию цифровой экономики, совершенствованию системы государственных закупок и расширению международного экономического сотрудничества. Всё это делает Министерство ключевым институтом в реализации структурных реформ и обеспечении долгосрочной устойчивости экономической модели Узбекистана.

Для объективной оценки эффективности такой многоплановой деятельности необходима система измеримых ориентиров, позволяющих отслеживать результаты реализуемых политик и реформ. В этой связи особую значимость приобретают ключевые показатели эффективности, отражающие степень достижения стратегических и тактических целей в рамках государственной экономической политики.

Ключевые показатели эффективности (KPI) представляют собой количественно выраженные индикаторы, предназначенные для оценки степени достижения стратегических и тактических целей в системе управления государственными финансами. Они являются неотъемлемым элементом программно-целевого подхода, обеспечивая переход от затратной модели

бюджетирования к результатоориентированной системе управления. Внедрение KPI способствует не только мониторингу исполнения бюджетных обязательств, но и формированию представления о фактическом влиянии реализуемых мер на социально-экономическое развитие. При этом особое значение приобретает соблюдение принципов релевантности, измеримости, достижимости и адаптивности показателей к меняющимся условиям.

С методологической точки зрения ключевым условием эффективности KPI является чёткое разграничение показателей результативности (outcome) и операционной эффективности (output), что особенно важно при построении многоуровневой системы управления - от центральных ведомств до органов местной власти. KPI могут охватывать как агрегированные макроэкономические параметры (например, темпы прироста ВВП, уровень занятости, объём инвестиций), так и отраслевые индикаторы, характеризующие эффективность отдельных направлений бюджетной политики, включая уровень доступности образования, степень цифровизации фискального администрирования и прочие приоритетные сферы.

В последние годы в Республике Узбекистан реализуется комплексная реформа системы государственного управления, затрагивающая в том числе и трансформацию механизмов бюджетной политики. В центре этих преобразований - переход к результатоориентированному управлению государственными финансами, усиление фокуса на эффективности использования бюджетных ресурсов, институциональное укрепление контроля за результатами и внедрение элементов среднесрочного и программного бюджетирования. В этом контексте интеграция ключевых показателей эффективности (KPI) рассматривается как органичный этап модернизации финансового сектора, направленный на повышение управляемости и подотчётности государственных расходов.

Ключевым приоритетом реформ становится формирование системы, обеспечивающей не только соблюдение бюджетной дисциплины, но и достижение социально-экономических результатов, соответствующих целям национальных стратегий развития, включая Стратегию развития «Узбекистан-2030» [6]. Внедрение KPI способствует укреплению межведомственной координации, уточнению приоритетов государственной политики и повышению качества финансового планирования. Одновременно с этим усиливается институциональная ответственность бюджетополучателей за фактические результаты деятельности, что способствует повышению прозрачности и управляемости бюджетных процессов.

Обсуждение.

Процесс внедрения KPI в Узбекистане осуществляется поэтапно, начиная с апробации методологии в отдельных министерствах, ведомствах и пилотных регионах. Первоначально показатели были внедрены в секторах с высокой социальной значимостью и доступностью статистических данных, таких как образование, здравоохранение, налоговое администрирование и реализация

инфраструктурных программ. С января 2024 года начался официальный этап внедрения системы ключевых показателей эффективности на национальном уровне, что ознаменовало переход к более структурированному и институционализированному управлению государственными финансами, ориентированному на результативность и прозрачность бюджетных расходов.

Рис. 1 Топ-10 Департаментов Министерства экономики и финансов Республики Узбекистан по KPI (на 1.04.2025 г.) [7]

Представленный график (рис. 1) отражает рейтинг десяти департаментов Министерства экономики и финансов Республики Узбекистан по состоянию на 1 апреля 2025 года, сформированный на основе количественных показателей эффективности. Наибольшее значение наблюдается у Финансово-экономического управления (16,00), что свидетельствует о его ведущей роли в обеспечении результативности деятельности министерства.

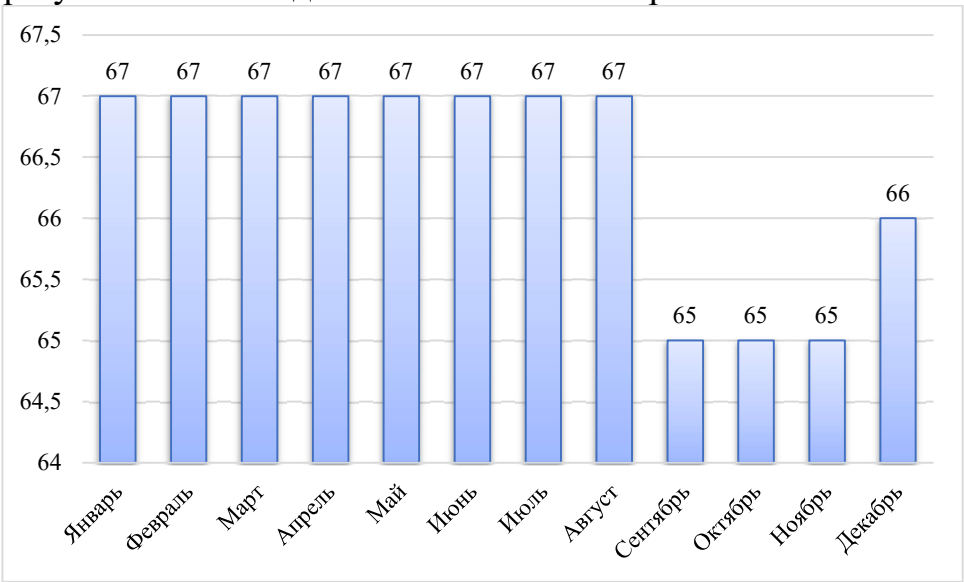

Рис. 2 Эффективность выполнения функциональных обязанностей Департамента экономики и финансов социальной сферы, 2024 г. [7]

В то же время все департаменты демонстрируют достаточно близкие значения, что указывает на выравнивание эффективности между структурными подразделениями и наличие комплексного подхода к управлению внутри ведомства. Эти данные служат основой для дальнейшего анализа функциональной результативности и выработки управленческих решений.

Уровень эффективности выполнения функциональных обязанностей Департамента экономики и финансов социальной сферы в первые восемь месяцев 2024 года сохранялся на стабильном уровне - 67 баллов, после чего в сентябре, октябре и ноябре наблюдается снижение до 65, с последующим незначительным ростом в декабре до 66 (рис. 2). Эти колебания свидетельствуют о сезонных нагрузках, организационных корректировках и изменении приоритетов в управлении. Однако, в целом, сохранение высокой стабильности в течение большей части года подтверждает наличие эффективных механизмов планирования и реализации социальных расходов, что положительно сказывается на общем качестве управления государственными финансами в Узбекистане и укрепляет ориентированность бюджетной политики на устойчивое развитие социальной сферы.

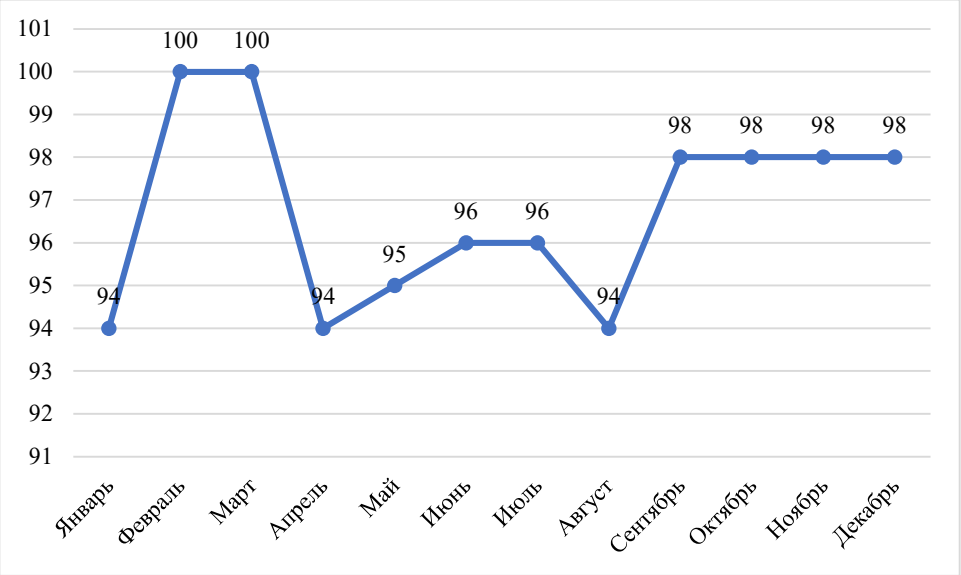

Рис. 3 Общие показатели KPI Департамента экономики и финансов социальной сферы, 2024 г., % [7]

График, представленный на рисунке 3, свидетельствует о том, что наиболее высокие значения общих показателей KPI Департамента экономики и финансов социальной сферы - 100% - зафиксированы в феврале и марте, что может свидетельствовать о полной реализации запланированных мероприятий в этот период. В последующие месяцы наблюдаются колебания, с повторяющимся снижением до 94% в апреле и августе. С сентября эффективность стабилизируется на уровне 98%, что указывает на повышение управленческой устойчивости и оптимизацию процессов. Общая траектория показателя

свидетельствует о стремлении департамента к повышению результативности, что подтверждает позитивную тенденцию в сфере управления государственными финансами, особенно в социальной области.

Несмотря на достигаемые посредством внедрения KPI в деятельность департаментов Министерства экономики и финансов Республики Узбекистан положительные результаты - рост открытости, прозрачности, результативности и др., процесс внедрения сопровождается рядом институциональных и методологических трудностей. Среди ключевых вызовов, на наш взгляд, следует выделить:

- отсутствие единого подхода к формированию и верификации KPI;
- слабая методическая проработка механизмов оценки результатов;
- дефицит квалифицированных кадров и аналитических инструментов в государственных органах;
- ограниченные возможности для интерпретации и применения собранных данных.

Одной из наиболее острых проблем остаётся риск подмены сущности формальными процедурами - ориентация на достижение количественных, легко выполнимых показателей в ущерб качественным и стратегически значимым результатам. Кроме того, актуальной задачей остаётся выстраивание чёткой системы распределения ответственности между уровнями власти и приведение KPI в соответствие с бюджетной классификацией и системой планирования.

Для эффективного внедрения системы ключевых показателей эффективности (KPI) в механизмы государственного финансового управления Республики Узбекистан необходимо акцентировать внимание на ряде институционально значимых направлений. Центральной задачей является формирование устойчивой методологической базы, цифровизация аналитических процессов, укрепление институциональной ответственности, развитие кадрового потенциала, а также нормативное закрепление KPI в бюджетном цикле. Эти элементы в совокупности формируют основу для перехода к более прозрачной, управляемой и результатоориентированной модели государственного управления.

Ниже представлены приоритетные направления совершенствования, направленные на устойчивую интеграцию KPI в практику финансового управления (табл. 1).

Таблица 1

Направления интеграции KPI в систему управления государственными финансами Узбекистана

Направление	Содержание
Методологическое обеспечение	Разработка национальной концепции формирования и адаптации KPI с учётом отраслевой специфики, международных стандартов и принципов сопоставимости данных
Цифровизация оценки	Внедрение автоматизированных систем сбора, обработки и визуализации показателей, направленных на повышение точности и исключение субъективного влияния

Институциональная привязка	Включение KPI в систему оценки эффективности госслужащих и управленческого персонала с последующей увязкой с системой мотивации, премирования и ответственности
Развитие профессиональных компетенций	Подготовка кадров по направлениям анализа госфинансов, результативности программ и цифровой аналитики; регулярное повышение квалификации через тренинги и сертификацию
Интеграция в бюджетный процесс	Закрепление обязательности применения KPI на этапах формирования, исполнения и оценки государственных программ и среднесрочного бюджетного планирования

Составлено автором.

Внедрение системы ключевых показателей эффективности управления государственными финансами в Республике Узбекистан является важным шагом на пути формирования результативной, подотчётной и ориентированной на достижение общественно значимых целей финансовой политики. Несмотря на текущие институциональные и методологические трудности, наблюдается последовательное движение к построению современной системы государственного финансового управления. Практическая реализация KPI требует комплексного подхода - от нормативной базы до повышения кадрового потенциала, что в перспективе позволит значительно повысить эффективность использования государственных ресурсов и укрепить доверие общества к государственным институтам.

Выводы.

Таким образом, современные вызовы, стоящие перед государственными финансовыми системами, обусловливают необходимость перехода от традиционной модели администрирования к результативному и прозрачному управлению бюджетными ресурсами. Одним из наиболее эффективных инструментов, обеспечивающих достижение этой цели, выступает применение ключевых показателей эффективности (KPI). Их внедрение в систему управления государственными финансами позволяет не только повысить ответственность государственных органов за достижение конкретных результатов, но и обеспечить более рациональное распределение бюджетных ресурсов с учётом приоритетов социально-экономического развития. В условиях реформ, проводимых в Республике Узбекистан, практика KPI приобретает особую актуальность, отражая стремление государства к повышению прозрачности, эффективности и подотчётности бюджетной политики.

Список использованной литературы

1. Шаршебаев А.А. Эффективность управления государственными финансами // Вестник науки. 2020. №7 (28). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnost-upravleniya-gosudarstvennymi-finansami

2. Ставицкая О.С. KPI - ключевые показатели эффективности, их виды и применение // Проблемы Науки. 2018. №7 (127). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/kpi-klyuchevye-pokazateli-effektivnosti-ih-vidy-i-primenenie

3. Абдуллаев С.И. Описательный анализ современного состояния управления государственными финансами в Узбекистане // Экономика и социум. 2023. №7 (110). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/opisatelnyy-analiz-sovremennogo-sostoyaniya-upravleniya-gosudarstvennymi-finansami-v-uzbekistane

4. Хазраткулова Л.Н. Проблемы сбалансированности государственного бюджета Республики Узбекистан на современном этапе // Проблемы современной экономики. С-Петербург, № 4 2022. С. 144-148. http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=7471

5. Постановление Президента Республики Узбекистан № ПП-2847 от 18.03.2017 г. «О мерах по дальнейшему совершенствованию деятельности финансовых органов» https://lex.uz/docs/3145556

6. Указ Президента Республики Узбекистан № УП-158 от 11.09.2023 г. «О Стратегии «Узбекистан-2030»» https://lex.uz/uz/docs/6600404

7. Данные Министерства экономики и финансов Республики Узбекистан https://gov.uz/uz/imv