

ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОЗРЕНИЕ

www.review.uz

От национального возрождения —
к национальному процветанию Нового Узбекистана

№3 (290) 2024





ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОЗРЕНИЕ

В НОМЕРЕ:

Акценты

- 4 Актуальная повестка дня
Обзор решений месяца



- 12 Узбекистан в трендах
мировой экономики
Обзор событий и оценок



Сокращение бедности в Узбекистане

- 16 Прогресс в политике сокращения
бедности в Узбекистане
О социальной политике в Узбекистане



- 20 Достижения Узбекистана в борьбе с
бедностью
В фокусе оценок международных экспертов



В стране

- 27 Нас вдохновляют благоприятные условия
для бизнеса
Интервью с предпринимателем



- 32 Банковская система Узбекистана
Трансформация, приватизация, цифровизация



- 38 Эффективность государственного
управления
О внедрении KPI в ракурсе зарубежного опыта

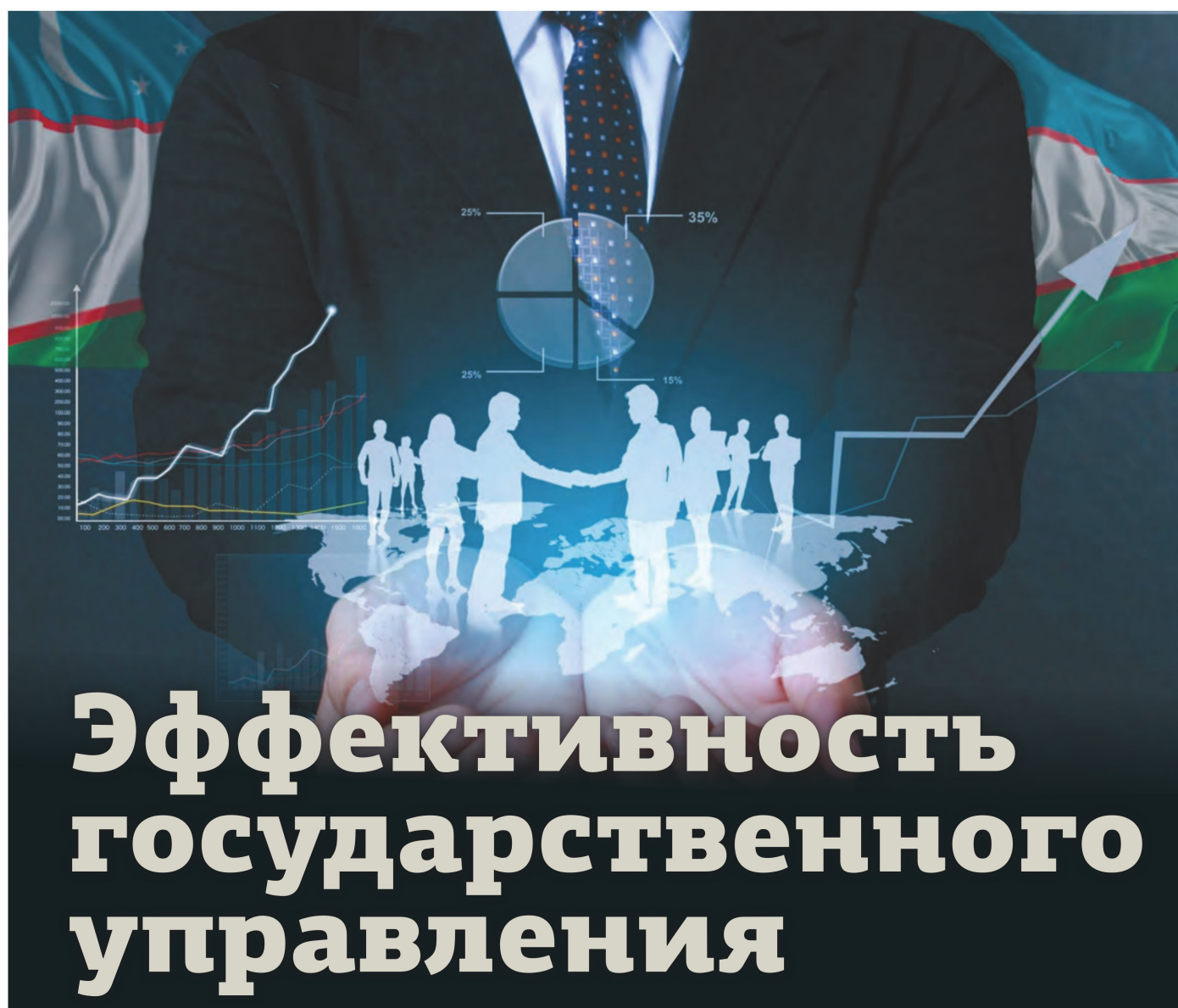


- 45 ГЧП в школьном образовании
Узбекистана
О зарубежном опыте и развитии в Узбекистане



- 52 Фармацевтический рынок в
развитии и регулировании
Ожидания текущего года





Эффективность государственного управления

Наргиза Ачилова, Ташкентский государственный экономический университет

О внедрении KPI в ракурсе зарубежного опыта

Одним из ключевых вопросов, обсуждённых 16 января 2024 года на видеоселекторном совещании по приоритетным задачам обеспечения макроэкономической стабильности и экономического развития в 2024 году под председательством Президента Шавката Мирзиёева, стал вопрос оценки эффективности руководителей экономического корпуса. Было предложено увязать деятельность руководителей экономического блока с месячными, квартальными и годовыми показателями эффективности

Актуальность вопроса

Сегодня, в условиях нестабильности геополитической обстановки и вытекающей из этого экономической напряжённости, необходимо в полной мере активизировать существующий потенциал и все возможности для обеспечения макроэкономической стабильности, устойчивого экономического роста, сдерживания инфляции, сокращения безработицы, обеспечения торгового баланса, сокращения государственного долга и других приоритетных задач, указанных в стратегии развития «Узбекистан — 2030». Успешная реализация долгосрочной государственной стратегии развития страны нуждается в повышении эффективности государственного управления на всех уровнях.

Именно этим и обуславливается актуальность вопроса эффективности деятельности органов государственного управления, в частности, руководителей экономического комплекса, оценку которого можно будет отследить с помощью внедрения механизма KPI. Необходимо интегрировать указанную задачу в стратегию развития

государственной службы. При этом, приоритетной задачей является создание системы расчета KPI деятельности конкретных структур: отдельных министерств, ведомств, подведомственных структур, а также отдельных государственных служащих, на основе персональных критериев успеха.

На уровне госуправления KPI рассматриваются как количественные индикаторы достижения заранее выявленных, согласованных между парламентом и различными государственными институтами целей, отражающих главные факторы успеха того или иного ведомства или министерства. Эти показатели включают в себя эффективность и результативность работы государственных структур, подчинённых им ведомств и подразделений, а также эффективность работы государственных гражданских служащих по выполнению своих непосредственных обязанностей. KPI должны стать системой сбалансированных показателей эффективности деятельности министерств и ведомств, а также конкретных государственных служащих.

Реализация долгосрочной государственной стратегии развития страны нуждается в повышении эффективности государственного управления на всех уровнях

Оценка эффективности управления

В последние годы среди множества научных трудов зарубежных стран используется терминология «аудит эффективности» сектора государственного управления, т. е. оценка деятельности органов государственных органов управления с точки зрения использования различного рода ресурсов и, соответственно, выполнения своих прямых обязанностей. Так, в современной мировой теории и практике управления одним из общепризнанных инструментов стала система KPI.

Согласно определению KPI в кембриджском словаре английского языка, Key Performance Indicator — это способ измерения прогресса компании в достижении целей, которых она пытается достичь и ключевой показатель эффек-

KPI — это измеримый показатель, который используется для оценки успеха или прогресса организации, проекта или отдельного человека в достижении своих целей

тивности. В LinkedIn дается следующее определение: KPI — это измеримый показа-



Эффективность деятельности органов государственной власти определяется во многом тем, как данные органы распоряжаются финансовыми и материальными ресурсами государства

тель, который используется для оценки успеха или прогресса организации, проекта или отдельного человека в достижении своих целей. Таким обра-

государственного управления, в том числе на ведомственном и межведомственном уровнях.

Выбор KPI должен основываться на конкретных целях и задачах организации, проекта или сферы деятельности. Для достижения наибольшей эффективности, KPI должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, актуальными и ограниченными по времени.

KPI в государственном управлении

Следует отметить, что система KPI на уровне корпоративного менеджмента

внешней и внутренней среды. При этом, эффективность чаще всего представляет собой достижение (или отклонение) определённых параметров и показателей с наименьшими затратами бюджетных средств при наиболее рациональном распределении полномочий. Другими словами, эффективность деятельности органов государственной власти определяется во многом тем, как данные органы распоряжаются финансовыми и материальными ресурсами государства, которые общество доверило им в управление (Галкин, 2014).

Стратегия в области управления органом государственной власти, определение целей его деятельности входят в зону ответственности представителей высшего руководства данных органов, но именно низшие звенья реализуют намеченное в системе органов управления (отделы в центральных аппаратах, территориальные органы и др.) (Якунин, Сулакшин, Тимченко, 2006). Поэтому необходимо комплексно подбирать и сбалансировать задачи, и соответствующие этим задачам системы оценки эффективности деятельности, для того чтобы не возникало диссонанса между органами госуправления и низшими звеньями данной системы, которые при исполнении своих оперативных задач не всегда исходят из поставленных стратегических целей в силу неспособности правильно и в полной мере оценить текущую ситуацию.

Для внедрения системы KPI в практику, в первую очередь, необходимо определение государственными структурами основополагающих задач

зом, значение KPI заключается в том, чтобы обеспечить четкое понимание того, насколько хорошо организация или отдельный человек выполняет свои задачи

Если изначально KPI внедрялся в систему корпоративного менеджмента организации, то на сегодняшний день область его применения значительно расширилась, и этот инструмент используется в различных отраслях и областях, начиная от продаж, маркетинга, финансов, управления персоналом и обслуживания клиентов до деятельности органов

и на уровне государственного управления немного специфичны, и имеют свои особенности. Так что же может быть показателем эффективности или результативности деятельности органов государственного управления?

Это способность исполнительных органов государственной власти целенаправленно влиять на различные экономические, политические, социальные и другие процессы, протекающие внутри государства, с целью выполнения поставленных задач в условиях динамичности изменений



своей деятельности в процессах стратегического развития. Далее необходимо обозначить следующие основные задачи оценки деятельности органа государственной власти, которыми и следует руководствоваться в оценочной деятельности (Зайцева Т.В., Зорина Э.О., 2006):

— предоставление вышестоящему органу государственного управления (в нашем случае, Президентской администрации), и оцениваемому органу государственной власти возможности получения актуальной, объективной и комплексной информации о факторах и причинах неэффективной деятельности данного органа в целях незамедлительного принятия управленческих решений разных уровней, направленных на повышение эффективности и результативности деятельности;

— предоставление общественности, заинтересованным организациям и вышестоящему органу государственного управления возможности получения объективной и полной информации о степени эффективности и результативности деятельности в рамках установленных направлений деятельности государственного органа для планирования мероприятий по совершенствованию системы государственного управления страны;

— предоставление вышестоящему органу государственного управления возможности сравнения деятельности государственных органов путем формирования рейтинга данных органов со схожими компетенциями в различных регионах.

Чичелев М.Е. и Лялин Е.С. (2014) разработали практическое пособие для разработчиков систем КРІ в органах государственного управления, в котором подробно рассматривают методологию и методику разработки ключевых показателей эффективности труда государственных и муниципальных служащих, которым можно воспользоваться при разработке методики оценки для наших органов государственной власти.

Зарубежный опыт

Система КРІ успешно используется в практике зарубежных стран, таких как США, Япония, Корея, Сингапур, Малайзия, Гонконг, Англия, Германия, в которых концепции КРІ подняты на уровень национальной идеи. Также, данную систему практикуют Россия и Казахстан, где принимаются соответствующие законодательные акты и совершенствуются метрики, осуществляющих процесс внедрения и мониторинга эффективности деятельности органов управления.

Для Узбекистана, опыт внедрения системы оценки эффективности деятельности правительства станет новым, но мы можем изучить и перенять опыт зарубежных стран, в которых методика КРІ в деятельности государственных органов в сфере стратегического планирования, достижения целей и реализации государственных программ хорошо развита и воплощена в жизнь.

США. В 1993 году в США был принят Закон об «измерении результатов работы правительства» (Government Performance Results Act

Система КРІ успешно используется в практике зарубежных стран, таких как США, Япония, Корея, Сингапур, Малайзия, Гонконг, Англия, Германия, в которых концепции КРІ подняты на уровень национальной идеи



of 1993), после чего началась широкомасштабная кампания по повышению эффективности государственного управления. Важнейшей целью этого нормативного акта стала реформа реализации государственных программ, предусматривающая установление четких целей для каждой программы, измерение ее результатов в соответствии с заданными целями и публичное оглашение достигнутого прогресса. С внедрением этого закона министерства и ведомства начали переход на показатели результативности их деятельности.

В 2002 году эта система дополнилась методом оценки государственных программ на основе анализа реализуемых программ. Следует отметить, что система оценки деятельности государствен-

ных органов ориентирована на отрасли государственного управления и не охватывает региональный разрез.

В 2009 году был принят Закон „О модернизации закона об измерении результатов работы правительства“, согласно которому в систему оценки эффективности деятельности органов государственного управления были внесены дополнения и изменения. Также был создан Совет по совершенствованию эффективности деятельности министерств и ведомств и оказанию им методической помощи по определению ключевых целей развития, целевых индикаторов и прогнозов.

Отмечается, что в США для оценки деятельности госорганов используется функциональный подход, ориентированный на конечный результат, который оценивает решение экономических задач, а также социальных. Широко используются результаты государственного аудита, где Счетная палата США является основным органом, который проводит оценку.

Великобритания. В Великобритании создана трехзвенная система управления: „министерства — ведомства — децентрализованные структуры“, которая потребовала внедрение нового механизма оценки эффективности высшей ступени управления — министерств, исполняющих функцию стратегического управления в соответствующей сфере экономики. Сформирована дифференцированная система оценки эффективности деятельности госорганов, которая носит комплексный характер, и учитывает сложность и взаимосвязь различных звеньев и уровней управления. При этом особое внимание уделяется деятельности децентрализованных организаций, которые работают с конкретными предприятиями на правах агентов, оказывающих услуги.

В оценке используются две модели: по результатам и затратная, но в некоторых странах применяется сочетание обеих моделей. Кроме того, в Великобритании

процесс контроля достижения определенных целевых показателей осуществляется следующим образом. Премьер-министр выбирает 30–40 наиболее важных из всех целевых показателей эффективности (свыше 100). Отдел по обеспечению эффективности деятельности Кабинета премьер-министра отвечает за их выполнение. Затем, ведомства, ответственные за достижение приоритетных показателей, и сотрудники соответствующего отдела разрабатывают стратегию достижения этих целей.

Россия. В России в 2007 году был принят указ Президента Российской Федерации № 825 „Об оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации“. Система KPI начала применяться в сфере управления федеральным имуществом Российской Федерации на основании принятого 21 мая 2013 года приказа Минэкономразвития России № 273 „О приоритетном проекте Министерства экономического развития Российской Федерации „Повышение эффективности деятельности территориальных органов Росимущества“.

В результате совместной работы Минэкономразвития России и Росимущества была создана система расчета KPI для оценки эффективности деятельности территориальных органов в части управления федеральным имуществом. В ней применяются 35 ключевых показателей эффективности, которые разделены на 10 направлений: приватизация предприятий; получение доходов от предприятий; контроль деятельности пред-



приятий (АО); антикризисное управление предприятиями; формирование портфеля имущества; вовлечение имущества в хозяйственный оборот; обеспечение и размещение федеральных организаций; оформление и учет имущества; реализация и ликвидация арестованного и конфискованного имущества; обеспечение качества данных об объектах федерального имущества.

В Узбекистане

В Узбекистане первое внимание к вопросу внедрения системы KPI в деятельность органов государственного

показателей эффективности (KPI) государственными учреждениями и предприятиями". Хотя были рассмотрены интересные идеи по внедрению данной системы в деятельность госорганов управления в нашей стране, с их реализацией пришлось повременить, потому что необходимые для этого условия в нашей стране еще не были созданы.

В настоящее время реформы, осуществляемые правительством нашей страны, продолжают набирать обороты и выходят на новый качественный уровень, в том числе и в сфере повышения эффек-

с 2021 года — во всех районах (городах), а начиная с 2022 года на основе новой системы оцениваются Председатели Совета Министров Республики Каракалпакстан, хокимы областей и города Ташкента. Кроме того, проводится оценка эффективности руководителей секторов района (города) по эффективной организации работы системы «Махаллабай».

В январе 2022 года принята «Стратегия развития нового Узбекистана на 2022–2026 годы», десятая цель которой посвящена «Организации системы государственной



управления начало уделяться ещё до начала нового курса реформ. В конце 2014 года, в Ташкенте был проведён Региональный обучающий семинар МСЭ для стран СНГ на тему „Рекомендации по реинжинирингу бизнес-процессов (BPR) и использованию ключевых

тивности государственного управления.

Так, в 2020 году в 12 районах (городах) республики внедрена в качестве тестовой система оценки деятельности заместителей хокима на основе важнейших показателей эффективности,

гражданской службы на основе современных стандартов» и внедрению системы «Национального рейтинга», основанной на системе оценки деятельности государственных служащих и государственных органов на основе показателей эффективности (KPI).

С 1 января 2024 года начался первый этап «Административной реформы Нового Узбекистана», направленный на внедрение целостной системы органов исполнительной власти республики

С 1 января 2024 года начался первый этап „Административной реформы Нового Узбекистана“, направленный на внедрение целостной

системы органов исполнительной власти республики, основанной на принципах компактности и профессионального управления и нацеленной на эффективность.

В связи с этим внедрение системы KPI станет эффективным механизмом достижения как долгосрочных, стратегических целей, так и принятия своевременных оперативных решений государственного значения, а также позволит дать объективные оценки деятельности высших органов государственной власти

ориентированности на социальные нужды и т. д.

Суть внедрения системы KPI в деятельность органов власти и местного самоуправления заключается в повышении результативности в достижении стратегических целей, к которым относятся целевые показатели нормативных актов правительства и государственных программ, стратегий развития страны, стратегий развития регионов и муниципалитетов, плановых бюджетных прогнозов



Суть внедрения системы KPI в деятельность органов власти и местного самоуправления заключается в повышении результативности в достижении стратегических целей

и их территориальных подразделений, включая оценки выполнения уполномоченными лицами своих прямых обязанностей. Кроме того, система позволит отслеживать деятельность отдельных структур с точки зрения открытости, прозрачности, адресности, целенаправленности, результативности,

(как по доходной части в виде налоговых поступлений, так и по расходной части). И именно результативность в достижении поставленных целей будет являться залогом их достижения наиболее эффективным образом с наименьшими издержками для государства и общества.