

рированных структур, предлагаемая модель оценки корпоративных отношений позволяет наглядно проанализировать существующие в компаниях системы корпоративных отношений. Идентификация типа модели корпоративных отношений в многоуровневых интегрированных компаниях позволяет определить свойственные данному типу модели положительные и отрицательные стороны и сфокусировать внимание на проблемных зонах системы. Кроме этого, с помощью модели представляется возможным находить наиболее оптимальную организационную структуру и

рациональные схемы функционального разделения в крупных многоуровневых интегрированных компаниях.

Библиографический список

1. Валитов Ш.М., Кулик Е.Н. // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2011. № 2. С.76 – 80.
2. Кулик Е.Н. // В мире научных открытий. 2011. № 3(15). С. 53 – 60.
3. Кулик Е.Н. // Вестник Казанского ГАУ. 2010. № 4 (18). С. 48 – 52.

УДК 339.5: 353.1

Обеспечение контроля над выполнением тактических задач в региональной таможне

© 2012 г. Э.Г. Никифорова, В.В. Хренов*

В настоящее время при использовании термина «интегрированная структура» подразумевают объединение институциональных бизнес-единиц, преследующих коммерческий интерес в своей деятельности. Но следует отметить, что всей системе государственной власти и государственных органов свойственна иерархия. При этом в своей деятельности они также должны учитывать всю систему функций менеджмента (планирование, организация, мотивация и контроль). Рассмотрим, например, структуру таможенных органов.

Таможенные органы РФ являются правоохранительными органами и составляют единую систему. Достижение стратегических целей Федеральной таможенной службой (ФТС) России обеспечивается решением тактических задач, сформулированных в соответствии с законодательством Российской Федерации. В их реализации участвуют 7 региональных таможенных управлений, 4 специализированных региональных таможенных управления, 126 таможен, 690 таможенных постов, 8 учреждений, находящиеся в ведении ФТС России, 8 представительств ФТС России за рубежом.



Рис. 1. Стратегические цели ФТС России

Миссией таможни является соблюдение экономической безопасности при создании максимально благоприятных условий для участников внешнеэкономической деятельности. В докладе о результатах и основных направлениях деятельности Федеральной таможенной службы на 2009 – 2011 гг. определены 3 основные цели таможенной службы (рис. 1).

Для текущей деятельности ФТС России устанавливаются основные показатели, на основе которых Приказом по ФТС утверждаются контрольные показатели эффективности деятельности (КПЭД) региональных таможенных управлений и таможен, непосредственно подчиненных ФТС России. При этом вводится «Порядок действий структурных подразделений ФТС России, региональных таможенных управлений и таможен, непосредственно подчиненных ФТС России» по оценке эффективности деятельности региональных таможенных управлений и таможен, которые фиксируются «Планом работы таможни на каждый год».

* Никифорова Э.Г. – ассистент каф. общего менеджмента Казанского (Приволжского) федерального университета.
Хренов В.В. – начальник организационно-аналитического отдела Татарстанской таможни.



Рис. 2. Концепция разработки KPI таможенного поста

Для совершенствования системы управления таможенной, повышения эффективности кадровой работы, результатом которой является успешное выполнение поставленных перед таможенной задач, для создания предпосылок и потенциальных возможностей развития карьеры служащих таможни необходимы разработка и внедрение ключевых показателей эффективности деятельности (KPI)¹, т.е. доведение до каждого должностного лица целей и задач, стоящих перед таможенными органами, и контроль их реализации через разработанную систему индивидуальных показателей эффективности на всех уровнях управления таможней [1].

Для наиболее успешной реализации проекта внедрения KPI необходимо обозначить в нем два

¹ Ключевой показатель эффективности (Key performance indicator) – это параметр, позволяющий определить, насколько хорошо организация или сотрудник решают тактические или стратегические задачи функционирования организации.

структурных блока: таможенные посты и функциональные отделы.

Различия строятся на существенных особенностях каждого типа подразделений. Если в рамках таможенных постов все процедуры наиболее регламентированы и достижение стратегических целей поста зависит от прописанных на законодательном уровне функций по контролю внешней торговли, которые едины для каждого инспектора, то для структурных подразделений единых функций нет. Для них определяются цели функционирования и параметры их достижения. Соответственно, применять

единую методику для разработки KPI невозможно.

Исходя из результатов проведенного анкетирования, изучения функциональных обязанностей, экспертного мнения рабочей группы и консультаций внешнего координатора определено, что для таможенных структур оптимально использовать следующие технологии:

- для функциональных отделов – по стратегическим целям;
- для таможенных постов – по функциям.

Так как для таможенных постов выполняемые функции в значительной степени регламентированы, то для них возможно утвердить единую методику расчета индивидуальных KPI для всех инспекторов.

Концепцию KPI для таможенного поста необходимо разрабатывать в тесной взаимосвязи с системой менеджмента качества (рис. 2).

Следует отметить, что для всех инспекторов таможенных постов методика расчета KPI универсальна, поэтому должно быть введено равное количество показателей, одинаковых для всех (табл. 1).

KPI должностного лица таможенного поста				
№	Аббревиатура	Сущность KPI	Вес, %	Примечание
1	K _{прием}	Показатель своевременности и сложности выполнения операций по подаче и регистрации ТД в соответствии со ст. 190 ТК ТС	25	
2	K _{выпуск}	Показатель своевременности и сложности выполнения операций по разрешению на ввоз и вывоз товаров в соответствии с требованиями гл. 28 ТК ТС	35	
3	K _{сонр}	Показатель, характеризующий качество работы должностного лица ОТО и ТК	30	KPI является понижающим. В случае наличия неправомерно принятых решений из общего веса KPI должностного лица вычитается значение показателя K _{сонр}
4	K _{дис}	KPI уровня нарушений служебной и исполнительской дисциплины	10	При отсутствии замечаний
ИТОГО			100	

Таблица 1

Чем больше и качественнее инспектор обрабатывает таможенных деклараций, тем выше его *KPI*, тем больше он получает моральных и материальных благ. Таким образом, уже на начальном этапе удается достичь положительного эффекта, который по цепочке передается на следующие уровни управления, результатом которого и является достижение КПЭДов, установленных на уровне ФТС (рис. 3).



Рис. 3 Концепция эффективности *KPI* для таможенного поста

Для того чтобы определить степень участия каждого функционального подразделения таможни в достижении стоящих перед ней задач, рабочей группе необходимо разработать матрицу участия и найти весовые коэффициенты уровня влияния структурных подразделений таможни на достижение целей и задач, стоящих перед ФТС.

Составляется матрица, в которой по горизонтали описаны основные мероприятия для достижения стратегических целей, а по вертикали – структурные подразделения таможни. Заполнение весовых коэффициентов строится на основе взаимодействия подразделений. Отдел, несущий основную ответственность за выполнение задачи, определяет, с кем он взаимодействует в таможне. Так, например, правовой отдел выставляет баллы участия в решении тактических задач для своего отдела и для всех подразделений, с которыми в процессе функционирования он взаимосвязан. При этом заполняются ячейки только для тех работ и подразделений, которые действительно объективно могут быть оценены. Следует обратить внимание на то, что минимальным баллом может быть только 1, так как любое подразделение в той или иной мере участвует в выполнении стратегических задач и выставление балла, равного 1, отражает, таким образом, хоть и минимальную, но степень значимости данного подразделения. Оценка 0 баллов «обезличивает» деятельность подразделения в выполнении задачи, что методически неверно.

Матрица позволяет добиться наиболее объективной картины влияния того или иного подразделения на достижение целей таможни. Зачастую именно роль функциональных подразделений наи-

более сложно выявить в силу специфики их работы, поскольку они просто отвечают за своевременное предоставление той или иной информации (табл. 2).

Таблица 2

Пример распределения <i>KPI</i> для отдела таможенной статистики	
№	Отдел таможенной статистики
1	Процент своевременно предоставленной статистической информации, %
2	Число корректировок в базах данных таможни
3	Количество выявленных фактов недостоверного декларирования товаров
4	Количество ответов на запросы по различным аспектам внешней торговли РФ в рамках компетенции отдела
5	Коэффициент использования современных информационных технологий
6	Доля принятых предложений по совершенствованию технологий сбора, контроля и обработки статистических данных, %

Одним из рациональных подходов в этих условиях является отбор методов параметрической идентификации по их целевой направленности, т.е. в зависимости от свойств объектов, отражением которых является взаимная оценка подразделений.

Оценка производилась в баллах (по 9-балльной шкале). Соответственно, 0 – минимальная благоприятная характеристика влияния на достижение тактической задачи, 9 – максимальная. Далее происходит построение иерархии структурных подразделений по каждой характеристике (задачи), поэтому все баллы были просуммированы и для каждого отдела/поста находилась общая средняя субъективная оценка.

Затем находится средняя субъективная оценка, т.е. каждая ячейка делилась на количество полученных анкет – это должно равняться количеству подразделений, указанных по горизонтали.

Для доведения до объективных весовых баллов получившиеся результаты экспертным методом были пересмотрены с учетом изменения весовых коэффициентов и доведения их до необходимого уровня. Так, было принято решение, если отдел набирал менее 4 баллов, его участие в выполнении данной задачи обнулялось, что позволяло выявить отделы, которые наиболее существенно влияли на выполнение того или иного показателя.

После данного форматирования весовые коэффициенты приводились к 100% – что означает 100% выполнение задачи, и находились относительные доли участия в ее выполнении каждого оставшегося подразделения.

В рамках специфики работы функционального отдела, внедрение *KPI* на уровне конкретного работника может дать отрицательный эффект. При условии, что работник будет ставить достижение личностных успехов выше достижения общих целей отдела. Так, если в определенный момент необходимо будет либо заменить задачу, либо усилить ее выполнение, что в конце месяца не коснется его вознаграждения, сотруднику не имеет смысла ставить приоритеты отдела выше индивидуальных.

Таблица 3

Пример Матрицы участия функциональных отделов						
Наименование цели/Задачи	КПЭД либо значение конечного показателя из плана	Отдел 1	Отдел 2	Отдел 3	Отдел 4	...
Цель 1. Повышение уровня соблюдения таможенного законодательства Таможенного союза и законодательства Российской Федерации о таможенном деле, обеспечение полноты и своевременности уплаты таможенных пошлин, налогов и таможенных сборов	КПЭД №	91	195	169	87	
...		61	167	352	35	
Задача 1.1 Сокращение задолженности перед федеральным бюджетом по уплате таможенных платежей, в том числе за счет усиления контроля и оптимизации применения мер, предотвращающих возникновение такой задолженности	КПЭД №	46	132	142	37	
...						



Рис. 4 Концепция эффективности KPI для функциональных отделов

Данный факт определяется характером работы функциональных подразделений. Нельзя точно с помощью весовых коэффициентов определить, какой сотрудник внес более значительный вклад в развитие отдела, а какой менее, так как зачастую эти приоритеты могут меняться по несколько раз в месяц. А ошибка одного сотрудника может сказаться на работе другого, что не уменьшает при этом заслуги последнего, но чисто математически он потеряет в вознаграждении, а соответственно, будет развиваться негативное отношение к установленным ключевым показателям эффективности.

Вследствие большого объема разрабатываемых и учитываемых KPI на уровне каждого сотрудника функционального отдела таможни велика вероятность пропустить неправильно разработанные KPI, что может спровоцировать злоупотребления и недобросовестность. Например, намеренное искажение отчетности. Также люди могут игнорировать

ряд показателей, которые незначительно влияют на размер бонуса, но в конечном итоге будут влиять на достижение КПЭДов таможни в целом.

Таким образом, разрабатывать индивидуальные KPI для функциональных отделов нецелесообразно. Они будут слишком детализированы, нацелены на узкую область деятельности, без учета общей стратегии таможни. При уникальной форме организации труда сотрудники отдела должны коллективно планировать работу и управлять ресурсами (в пределах оговоренных параметров). Соответственно, и оплата команды должна основываться на коллективных KPI, так как не все сотрудники могут напрямую влиять на стратегические KPI таможни.

Целью данной методики является обеспечение контроля над выполнением тактических задач в подразделениях таможни на уровне коллективных KPI для функциональных подразделений и на уровне индивидуальных KPI для таможенных постов, что, в свою очередь, позволит наиболее оперативно реагировать на возникающие проблемы, влияющие на достижение поставленных задач.

Библиографический список

1. *Ветлужских Е.* Стратегическая карта, системный подход и KPI. – М.: Альпина Паблишер, 2008. – 208 с.
2. *Гантрахимова Э.Г., Палей Т.Ф.* Использование системы KPI в процессе реализации стратегии: практический опыт // Вестник КГФЭИ. 2008. № 2. С. 27 – 32.
3. *Толкач В.* KPI в управлении: связь со стратегией // Новый менеджмент. 2007. – № 5.