

УДК 336.1(045)

*Л. В. Гусарова*

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего образования «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», г. Москва, email: LVGusarova@fa.ru

## **СИСТЕМА КРІ В ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОТРУДНИКОВ ФЕДЕРАЛЬНОГО КАЗНАЧЕЙСТВА**

**Ключевые слова:** государственный сектор, Федеральное казначейство, контроллинг, ключевые показатели эффективности, система КРІ, результативность деятельности сотрудников

Предметом исследования данной статьи является методика оценки результативности деятельности сотрудников Федерального казначейства с использованием системы КРІ, как одной из составляющих системы контроллинга. Необходимость мотивации сотрудников на достижение текущих и стратегических целей организации актуализирует целесообразность внедрения системы КРІ, мировая практика использования которой доказала свою перспективность в том числе и в государственном секторе. Целью статьи является разработка методики оценки результативности деятельности государственных гражданских служащих Федерального казначейства. Автор использует методы эмпирического, теоретического и сравнительного исследования, систематизации информации. Результаты и выводы исследования могут быть учтены при внедрении системы контроллинга в Федеральном казначействе.

*L. V. Gusarova*

Federal State-Funded Educational Institution of Higher Professional Education "Financial University under the Government of the Russian Federation", Moscow, email: LVGusarova@fa.ru

## **KPI SYSTEM FOR EVALUATING THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES OF THE FEDERAL TREASURY**

**Keywords:** public sector, Federal Treasury, controlling, key performance indicators, KPI system, employee performance

The subject of the study of this article is the methodology for evaluating the performance of employees of the Federal Treasury using the KPI system as one of the components of the controlling system. The need to motivate employees to achieve the current and strategic goals of the organization actualizes the expediency of implementing the KPI system, the world practice of using which has proven its prospects, including in the public sector. The purpose of the article is to develop a methodology for evaluating the performance of state civil servants of the Federal Treasury. The author uses the methods of empirical, theoretical and comparative research, systematization of information. The results and conclusions of the study can be taken into account when implementing a controlling system in the Federal Treasury.

Внедрение системы контроллинга предполагает создание такого механизма управления, который, охватывая все внутренние процессы, позволял бы оперативно реагировать на изменение внешних и внутренних факторов, обеспечивая эффективное функционирование и достижение стратегических целей развития. При этом невозможно представить внедрение новой системы управления без оценки ее эффективности.

Эффективность внедрения системы контроллинга следует рассматривать с точки зрения комплексной оценки эффективности деятельности Федерального казначейства в целом, его структурных подразделений и каждого работника в отдельности (рис. 1).

При этом оценку целесообразно осуществлять «снизу – вверх», так как особое значение с точки зрения эффективности внедрения системы контроллинга имеет обеспечение четкого понимания каждым работником своих полномочий и задач, а успешная реализация ключевых задач на каждом уровне управления во многом определяется объемом и результативностью реализации полномочий каждым работником. Мировая практика доказывает, что одной из самых эффективных и перспективных систем мотивации, которая стимулирует персонал на достижение текущих и стратегических целей организации, является система КРІ.

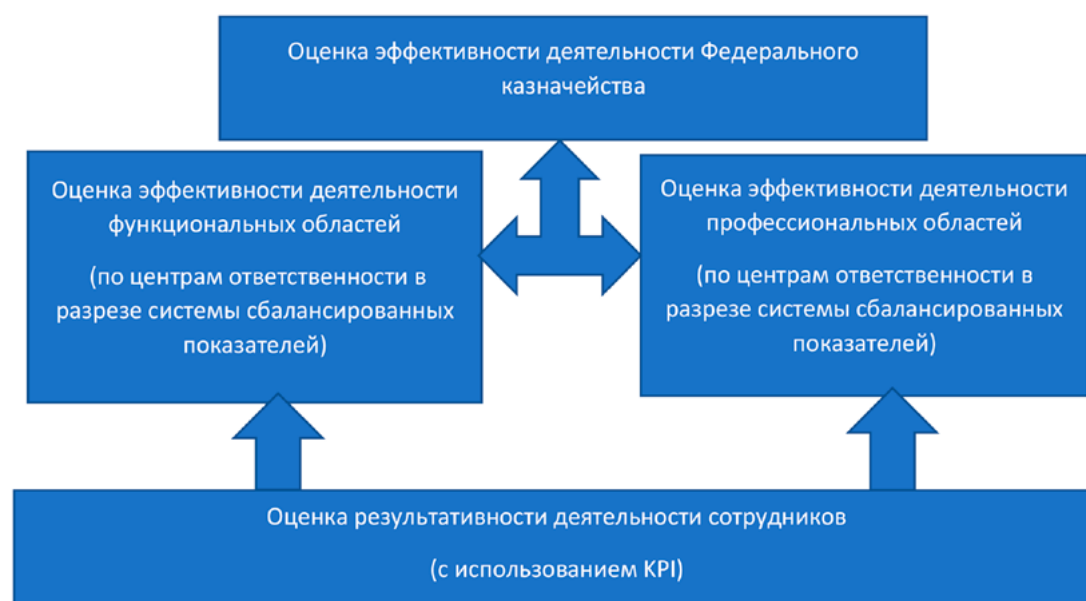


Рис. 1. Механизм комплексной оценки эффективности внедрения системы контроллинга в деятельность Федерального казначейства

Система KPI – *Key Performance Indicators* (в России ее называют системой КПЭ – ключевых показателей эффективности) является одним из инструментов мотивации, с помощью которого можно проанализировать, насколько эффективно работает персонал для достижения стратегических и тактических целей организации.

Анализ зарубежного опыта использования системы KPI в государственном секторе ряда стран (Франции, Германии, Португалии) показал, что основная причина ее внедрения связана с кризисом 70-х годов, когда в условиях ограниченности финансовых ресурсов возникла необходимость повышения денежного содержания государственных служащих, заработная плата которых была значительно ниже, чем в коммерческом секторе и зависела от стажа работы и занимаемой должности. Повышение оплаты труда за счет налогоплательщиков было уже невозможно, так как увеличило бы нагрузку на частный сектор и, как следствие, тормозило развитие экономики. Необходимость повышения конкурентоспособности госсектора и сохранения высококвалифицированных кадров требовала изыскать ресурсы для повышения денежного содержания госслужащих. Выход из положения нашли в при-

менении опыта частных компаний, которые достаточно успешно использовали систему поощрения работников на основе системы ключевых показателей. Так возникло новое направление государственного управления, ориентированное на содержание госслужащего по результативности выполняемой работы. [1] В рамках изменений необходимо было разработать систему показателей и механизм оценки эффективности деятельности госслужащих. Этой системой и стал KPI. Активное распространение в государственном секторе отдельных стран (США, Великобритании, Нидерландах, Канаде) данная система получила в 90-е годы XX столетия, а к началу 2004 г. – практически во всех странах Европейского союза.

Согласно англо-русскому экономическому словарю «KPI – ключевой показатель эффективности (результативности), показатель, поддающийся количественному измерению, считается наиболее важным для оценки эффективности деятельности фирмы или сотрудника (например, объем продаж).» [2] Используется в целях контроля уровня достижений поставленных целей. [3].

Термин KPI впервые применен американским экономистом Питером Друкером в его концепции управления по це-

лям (management by objectives) как критерий системы оценки эффективности сотрудников в достижении результатов – целей. Взаимосвязь между повседневными действиями сотрудников на каждом уровне управления (организации в целом, на уровне отделов и отдельных работников) подчеркивали в своих исследованиях и Д. Нортон с Р. Каплан, которые в процессе применения системы сбалансированных показателей выявили «новые потенциальные возможности их мотивирующего влияния на персонал организации в объединении коллективных усилий, направленных на достижение поставленных каждому подразделению целей, в эффективном выполнении стратегии организации в целом». [4]

Таким образом, KPI представляет собой систему количественных и качественных, финансовых и нефинансовых показателей результатов деятельности сотрудников, оказывающих влияние на достижение стратегической цели организации.

Несомненным преимуществом использования KPI является ее универсальность, которая, с одной стороны, призвана повысить заинтересованность каждого сотрудника в результатах деятельности экономического агента, с другой – позволяет выявить взаимосвязь между поставленными сотруднику задачами, степенью их выполнения и полученными результатами. В связи с этим, система ключевых показателей эффективности (KPI) должна соответствовать определенным требованиям системы SMART к цели и ее формулировке:

– *S (specific)* – «конкретность» – цель должна быть конкретной и четко сформулированной, а показатель иметь прямое отношение к процессу.

– *M (measurable)* – «измеримость» – цель должна иметь количественные и качественные параметры, по которым ее можно оценить, что гарантирует возможность четкого ее определения на каждой стадии выполнения.

– *A (attainable)* – «достижимость» – цель должна быть достижимой в определенных для нее временных рамках. Например, не имеет смысла требовать сокращения фактических сроков сдачи регламентной отчетности на 20%, если в прошлом году они сократились лишь на 7%;

– *R (relevant)* – «уместность или актуальность» – цель должна быть адекватной и согласовываться с другими целями. Достижение поставленной цели должно быть полезно для всей организации, а не только для одного конкретного отдела.

– *T (time-bound)* – «ограниченность по времени» – цель должна быть достигнута к заранее установленному сроку.

Пример формулировки цели по SMART для Федерального казначейства представлен в таблице 1.

KPI должны быть прописаны в локальных нормативных актах Федерального казначейства, при этом показатели должны учитывать результаты индивидуальной деятельности сотрудников, а также их вклад в достижение общезначимых для контрольного органа целей.

В органах Федерального казначейства были разработаны и утверждены ряд документов, регулирующих порядок определения и оценки результативности деятельности сотрудников [5-14].

Следует заметить, что действие практически всех нормативных актов, кроме Приказа от 06.04.2020 №100 [11], приостановлено Приказом Казначейства России от 08.02.2021 №38 [15] с формулировкой «В связи со служебной необходимостью». Из этого следует, что в настоящее время в Федеральном казначействе фактически приостановлена система оценки результативности сотрудников.

Анализ содержания документов показал, что они предусматривают оценку результативности без привязки к целевым показателям деятельности. Впервые данный подход стал применяться в Приказе №100 от 06.04.2020 г. [15], который утвердил методику расчета показателей результативности деятельности юридической службы Федерального казначейства с учетом целевых показателей деятельности. При этом в документах отсутствует понятие «ключевой показатель эффективности», а методика расчета показателей результативности деятельности государственных служащих не предусматривает комплексного подхода к оценке эффективности внедрения системы контроллинга в деятельность Федерального казначейства как экономического субъекта, осуществляющего финансово-хозяйственную деятельность, и как контрольного органа.

Таблица 1

Формирование цели SMART для Федерального казначейства

Буква	Требование к цели	Требование к формулировке	Пример формулировки цели
S	Specific – конкретность	Чего необходимо достичь?	Сократить фактические сроки подготовки и сдачи отчетности по бюджетным обязательствам
M	Measurable – измеримость	В чем измеряется результат?	Сократить фактические сроки подготовки и сдачи отчетности об исполнении отчетности по бюджетным обязательствам на 10% по сравнению с 2020 г.
A	Acheivable – достижимость	За счет чего будет достигнута цель	Сократить фактические сроки подготовки и сдачи отчетности по бюджетным обязательствам на 10% по сравнению с 2020 г. за счет дополнительной цифровизации отдельных процессов
R	Realistic – актуальность	Для чего нужно достижение цели?	Сократить фактические сроки подготовки и сдачи отчетности по бюджетным обязательствам на 10% по сравнению с 2020 г. за счет дополнительной цифровизации отдельных процессов для сокращения фактических сроков подготовки и сдачи регламентной отчетности об исполнении федерального бюджета и бюджетов государственных внебюджетных фондов Российской Федерации, консолидированного бюджета Российской Федерации
T	Time-related – ограниченность во времени	В какой срок цель должна быть достигнута?	Сократить фактические сроки подготовки и сдачи отчетности по бюджетным обязательствам на 10% по сравнению с 2020 г. за счет дополнительной цифровизации отдельных процессов для сокращения фактических сроков подготовки и сдачи регламентной отчетности об исполнении федерального бюджета и бюджетов государственных внебюджетных фондов Российской Федерации, консолидированного бюджета Российской Федерации к концу текущего года

Применительно к Федеральному казначейству под «ключевым показателем эффективности» (KPI) целесообразно понимать показатель результативности реализации полномочий по решению задач, на основании которого оценивается эффективность деятельности Федерального казначейства в целях определения размера вознаграждения его служащих (гражданских служащих, заместителей начальников отделов, заместителей руководителя Управления, руководителя Управления).

Методика определения результативности внедрения системы контроллинга в части реализации полномочий по ре-

шению задач сотрудниками Федерального казначейства с использованием KPI предусматривает наличие *обязательных и специальных* показателей результативности.

К *обязательным* относятся показатели, которые являются общими для всех структурных подразделений Федерального казначейства: полнота, достоверность и своевременность исполнения организационно-распорядительных документов, правительственных и ведомственных документов и писем, поручений руководства Федерального казначейства; соблюдение правил внутреннего трудового распорядка; полно-

та, достоверность и своевременность информации и отчетности, представляемой в структурные подразделения Федерального казначейства.

*Специальные* показатели результативности устанавливаются в увязке с системой сбалансированных показателей Федерального казначейства, что обеспечивает комплексный подход к оценке результативности.

Действующая в настоящее время мотивация государственных служащих Российской Федерации осуществляется по двум направлениям: материальное стимулирование и нематериальное стимулирование. Материальное стимулирование заключается в организации определенной системы оплаты труда (денежного содержания государственного служащего), которая в соответствии со статьей 50 федерального закона №79-ФЗ включает месячный должностной оклад, надбавки за классный чин, выслугу лет, особые условия работы и другие дополнительные выплаты [16]. Основными видами нематериального стимулирования являются благодарности, почетные грамоты, знаки отличия, ордена и медали.

Кроме того, ст. 50 федерального закона №79-ФЗ предусмотрено ежемесячное денежное поощрение (премия) исходя из должностных окладов служащих [17]. Согласно рекомендуемой методике, именно этот премиальный фонд и подлежит распределению между сотрудниками Федерального казначейства с учетом КРІ каждого сотрудника.

Сущность предлагаемого мотивационного механизма системы КРІ заключается в сумме премии, на которую может рассчитывать сотрудник при условии качественного и количественного выполнения поставленных задач. Предполагает следующий алгоритм расчета премии:

$$P_i = V_i \times I_i,$$

где  $P_i$  – размер премии сотрудника;  
 $V_i$  – вклад сотрудника в решение задач;

$I_i$  – результативность реализации полномочий по решению задач.

Вклад сотрудника в решение задач ( $V_i$ ) представляет собой плановую сумму премии, которую данный сотрудник может получить при достижении макси-

мальной результативности реализации полномочий по решению задач.

Результативность реализации полномочий ( $I_i$ ) не может быть больше 1, устанавливается экспертным путем руководителем соответствующей функциональной или профессиональной области. Таким образом, сотрудник, у которого индекс результативности реализации полномочий по решению задач ( $I_i$ ) составил 1, получит 100% причитающейся ему плановой премии, сотрудник, индекс результативности которого составил 0,9 – лишь 90% премии.

Методика предполагает следующие критерии признания результативности реализации полномочий по решению задач государственного служащего Федерального казначейства (табл. 2).

**Таблица 2**

Критерии признания результативности реализации полномочий по решению задач государственного служащего Федерального казначейства

Уровень индекса результативности реализации полномочий по решению задач ( $I_i$ )	Критерий признания результативности деятельности
$0,8 < I_i < 1,0$	результативная
$0,5 < I_i < 0,8$	недостаточно результативная
$I_i < 0,5$	нерезультативная

При уровне  $I_i$  менее 0,5 премия сотруднику не выплачивается, проводится анализ причин невыполнения сотрудником своих задач и, при необходимости, их корректировка (если в процессе анализа выяснится, что задачи были завышены и являются невыполнимыми или трудно выполнимыми в результате некорректного установления). Если в процессе анализа причин невыполнения (недовыполнения) некорректность задач не установлена, но деятельность сотрудника по реализации полномочий по решению задач признается нерезультативной в течение трех периодов подряд, требуется принятие соответствующих управленческих решений.

Таким образом, эффективность внедрения системы контроллинга следует рассматривать с точки зрения комплексной оценки эффективности деятельно-

сти Федерального казначейства в целом, его структурных подразделений (профессиональных и функциональных областей) и каждого работника в отдельности. При этом особое значение с точки зрения эффективности внедрения системы контроллинга имеет обеспечение четкого понимания каждым работником своих полномочий и задач, а успешная реализация ключевых задач на каждом уровне управления во многом определяется объемом и результативностью реализации полномочий каждым работником.

При этом качество работы каждого сотрудника Федерального казначейства следует рассматривать в двух аспектах и в разрезе каждой укрупненной задачи структурного подразделения: вклад

в решение задачи и результативность реализации полномочий по решению задачи. Вклад сотрудника в решение задач представляет собой плановую сумму премии, которую данный сотрудник может получить при достижении максимальной результативности реализации полномочий по решению задач. Результативность реализации полномочий по решению задач оценивается с помощью системы мотивации сотрудников (KPI).

*Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по государственному заданию Финуниверситета*

*Библиографический список*

1. Лесина Т.В., Чернов Д.А. Ключевые показатели эффективности на службе. Эффективность работы госслужащих // Вестник Евразийской науки. 2018. № 2. Т.10. [Электронный ресурс]. URL: <https://esj.today/PDF/42ECVN218.pdf> (дата обращения 29.08.2021).
2. Англо-русский экономический словарь. [Электронный ресурс]. URL: [economy\\_en\\_ru.academic.ru/35620/key\\_performance\\_indicator](http://economy_en_ru.academic.ru/35620/key_performance_indicator) (дата обращения 29.08.2021).
3. Словарь терминов антикризисного управления. [Электронный ресурс]. URL: [rosinvest.com/dic/anticris/72758](http://rosinvest.com/dic/anticris/72758) (дата обращения 29.08.2021).
4. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Организации, ориентированные на стратегию, 2004. Изд-во.: Олимп-Бизнес, 416 с.
5. Приказ Федерального казначейства от 23.03.2010 г. №63 «Об утверждении Порядка определения и оценки результативности деятельности федеральных государственных гражданских служащих, замещающих должности федеральной государственной гражданской службы в центральном аппарате Федерального казначейства» (с изменениями и дополнениями) [Электронный ресурс]. URL: <https://dsm.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=home&rnd=D9B5729AA8D0705290B73F1BE540D287> (дата обращения 07.09.2021 г.).
6. Приказ Федерального казначейства от 17.05.2010 г. №114 «Об утверждении Порядка определения и оценки результативности деятельности отделов управлений центрального аппарата Федерального казначейства» (с изменениями и дополнениями). [Электронный ресурс]. URL: <https://dsm.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=home&rnd=D9B5729AA8D0705290B73F1BE540D287> (дата обращения 07.09.2021).
7. Приказ Федерального казначейства от 18.11.2011 г. №548 «Об утверждении Порядка получения и обработки информации о внешней оценке деятельности центрального аппарата Федерального казначейства и территориальных органов Федерального казначейства» (с изменениями и дополнениями). [Электронный ресурс]. URL: <https://dsm.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=home&rnd=D9B5729AA8D0705290B73F1BE540D287> (дата обращения 07.09.2021).
8. Приказ Федерального казначейства от 30.12.2014 г. №336 «Об утверждении показателей оценки результативности деятельности Межрегионального операционного управления Федерального казначейства» (с изменениями и дополнениями). [Электронный ресурс]. URL: <https://dsm.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=home&rnd=D9B5729AA8D0705290B73F1BE540D287> (дата обращения 07.09.2021).
9. Приказ Федерального казначейства от 30.12.2014 г. N 338 «Об утверждении показателей оценки результативности деятельности управлений Федерального казначейства по субъектам Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями). [Электронный ресурс]. URL: <https://dsm.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=home&rnd=D9B5729AA8D0705290B73F1BE540D287> (дата обращения 07.09.2021).

10. Приказ Федерального казначейства от 27.06.2016 г. N 225 «Об утверждении Порядка организации проведения и обработки результатов оценки качества сервисов и информационных каналов, созданных для обратной связи (взаимодействия) с разными референтными группами, а также членами экспертных и консультативных органов» (с изменениями и дополнениями). [Электронный ресурс]. URL: <https://dsm.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=home&rnd=D9B5729AA8D0705290B73F1BE540D287> (дата обращения 07.09.2021).

11. Приказ Федерального казначейства от 06.04.2020 г. №100 «Об утверждении целевых показателей и методики расчета показателей результативности деятельности юридической службы Федерального казначейства (в ред. Приказов Казначейства России от 01.12.2020 г. №332, от 21.01.2021 г. №21). [Электронный ресурс]. URL: <https://dsm.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=home&rnd=D9B5729AA8D0705290B73F1BE540D287> (дата обращения 07.09.2021).

12. Порядок определения и оценки результативности профессиональной служебной деятельности федеральных государственных гражданских служащих, замещающих должности руководителей территориальных органов Федерального казначейства, и результативности деятельности директора федерального казенного учреждения «Центр по обеспечению деятельности Казначейства России» (утв. Казначейством России 23.12.2015). [Электронный ресурс]. URL: <https://dsm.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=home&rnd=D9B5729AA8D0705290B73F1BE540D287> (дата обращения 07.09.2021).

13. Методика формирования рейтинга результативности деятельности территориальных органов Федерального казначейства (утв. Казначейством России 23.12.2015). [Электронный ресурс]. URL: <https://dsm.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=home&rnd=D9B5729AA8D0705290B73F1BE540D287> (дата обращения 07.09.2021).

14. Порядок информирования общества и граждан о результатах деятельности Федерального казначейства (утв. Казначейством России 04.10.2016). [Электронный ресурс]. URL: <https://dsm.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=home&rnd=D9B5729AA8D0705290B73F1BE540D287> (дата обращения 07.09.2021).

15. Приказ Казначейства России от 08.02.2021 N 38 «О приостановлении действия отдельных приказов Федерального казначейства». [Электронный ресурс]. URL: <https://dsm.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=home&rnd=D9B5729AA8D0705290B73F1BE540D287> (дата обращения 07.09.2021).

16. Федеральный закон от 27.07.2004 г. №79-ФЗ «О государственной гражданской службе в Российской Федерации» (редакция от 02.07.2021) [Электронный ресурс]. URL: <https://dsm.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=home&rnd=D9B5729AA8D0705290B73F1BE540D287> (дата обращения 07.09.2021).

17. Указ Президента РФ от 25.07.2006 №763 (ред. от 04.08.2021) «О денежном содержании федеральных государственных гражданских служащих» (ред. От 04.08.2021 г.). [Электронный ресурс]. URL: <https://dsm.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=home&rnd=D9B5729AA8D0705290B73F1BE540D287> (дата обращения 07.09.2021).