

троэнергии, которые приводят к недостоверным заявкам предприятия на объемы поставок электроэнергии и, соответственно, большим штрафам за превышение лимитов, определенных в договорах на поставку.

Системный эффект энергосбережения на предприятии и региона в целом, как показывает опыт промышленно развитых стран и крупных металлургических предприятий, может быть получен лишь на основе введения целостной системы энергетического менеджмента, охватывающей все подразделения предприятий области и все виды хозяйственной деятельности. Причем большое значение для получения энергосберегающего эффекта имеет рассмотрение не только основного производства. Необходимо также учитывать потребление электрической энергии осветительными и вентиляционными установками, вспомогательными механизмами и устройствами и т.д. В частности, проведение мероприятий повышения эффективности использования электрической энергии на нужды освещения дает значительный вклад в получение системного эффекта энергосбережения на промышленных предприятиях и объектах бюджетной сферы Челябинской области [4 – 6].

Заключение

Внедрение автоматизированных систем управления в энергоменеджмент позволит ввести строгие и обязательные к исполнению формы технической отчетности как по эффективности использования энергетических ресурсов, так и по выполнению энергосберегающих мероприятий. Их внедрение будет являться организующим началом, направленным на

достижение системного эффекта энергосбережения в масштабах области.

Библиографический список

1. Прогнозы электропотребления, максимумов нагрузки, балансов электроэнергии и мощности по Челябинской области до 2020 г. / Агентство по прогнозированию балансов в электроэнергетике. – Москва, 2010. – 87 с.

2. Вагин г.Я., Коровин В.А., Леушин И.О., Лоскутов А.Б. Ресурсо- и энергосбережение в литейном производстве: учеб. – М.: Форум, 2012. – 272 с.

3. Автоматизированные системы управления в энергосбережении (опыт разработки) / Под ред. Казаринова Л.С., Шнайдера Д.А., Колесникова О.В., Барбасова Т.А. и др. – Челябинск: Изд. центр ЮУрГУ, издатель Т. Лурье, 2010. – 228 с.

4. Автоматизированные системы управления энергоэффективным освещением: монография / Под ред. Л.С. Казаринова / Казаринов Л.С., Шнайдер Д.А., Барбасова Т.А., Вставская Е.В. и др. – Челябинск: Изд. центр ЮУрГУ, издатель Т. Лурье, 2011. – 208 с.

5. Казаринов Л.С., Вставская Е.В., Барбасова Т.А. Концепция повышения энергетической эффективности комплексов наружного освещения // «Фундаментальные исследования». 2011. № 12. С. 553–558.

6. Казаринов Л.С., Барбасова Т.А. Разработка проектов энергоэффективных систем уличного освещения на основе инновационного технико-экономического механизма возвратно-целевого усиления бюджетного финансирования // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия «Компьютерные технологии, управление, радиоэлектроника». – 2011. – Вып. 14, № 23 (240). С. 92 – 98.

УДК 658.14

Оценка корпоративных отношений в многоуровневых интегрированных компаниях

©2012 г. Е.Н. Кулик*

В современной научной и практической литературе постоянно поднимается вопрос о корпоративном управлении. На этапе формирования российской корпоративной модели особенно актуальным является создание эффективной системы корпора-

тивных отношений в многоуровневых интегрированных компаниях. Понятие корпоративного управления прежде всего раскрывает систему взаимоотношений между собственниками и другими заинтересованными в деятельности компании лицами (стейкхолдерами) и менеджерами. При этом необходимо понимать, что сущность понятия корпоративного управления – это не только система стратегического управления бизнесом, система контроля за деятельностью менеджмента, но и выстраивание системы

* Канд. экон. наук, доц. Казанского федерального университета.

власти в компании, а значит – определение границ полномочий, уровней ответственности, степени самостоятельности в принятии управленческих и стратегических решений [1]. За прошедшие гг. было проведено достаточно большое и разнообразное количество исследований, на основе которых для современной практики разработан целый перечень рекомендаций по формированию системы корпоративного управления. Совокупность этих рекомендаций в отношении того, что должны сделать компании для снижения рисков, связанных с нарушениями прав акционеров, с неудачами ведения бизнеса, представлена в международном перечне рекомендаций «Передовой опыт корпоративного управления» (**Corporate Governance Best Practices – CGBP**), который активно используется многими консалтинговыми компаниями для определения рейтингов эффективности корпоративного управления. Количество рекомендаций CGBP составляет не одну тысячу страниц, и этот объем продолжает увеличиваться. Так, принятый в 2010 г. 2400-страничный американский закон о финансовых реформах Додда – Франка уже дополняет перечень рекомендаций CGBP.

Однако вопросы формирования корпоративных отношений в крупных многоуровневых интегрированных компаниях (в среднем имеют 4–5 корпоративных уровня), где собственниками часто выступают юридические лица, так называемые «материнские» или управляющие компании, по сей день остаются актуальными [2]. К этому стоит добавить, что современные крупные компании представляют собой сложные многоуровневые организационные структуры. В таких компаниях, имеющих не только «дочек», но и «внучек», «правнучек» и т.д., которые к тому же, выступают собственниками по отношению к нижестоящим в корпоративной иерархии компаниям, формирование эффективной системы корпоративных отношений становится не просто актуальным, но и жизненно необходимым. Часто ситуация усугубляется тем, что такие компании объединяют в себе различные типы интеграции. В российской практике интегрированных компаний наблюдается разнообразное сочетание элементов вертикальной, горизонтальной, конгломеративной интеграции с элементами диверсификации. При этом численность бизнес-единиц, входящих в корпоративный перечень таких многоуровневых компаний, достигает в среднем до 40 единиц. Так, некоторые «холдинговые компании» Татарстана включают в свой корпоративный перечень даже 100 разноотраслевых организаций. В условиях функционирования таких многоуровневых компаний неоптимально выстроенная система власти приводит к возникновению целого комплекса управленческих проблем. Если в системе корпоративных отношений четко не определен уровень самостоятельности в принятии решений, то возникает проблема приоритетности выполнения заказов управляющей компании. Любая бизнес-единица будет ориентирована на приоритет выполнения сторонних заказов, поскольку в условиях рыночной кон-

куренции будет бороться за долю на рынке, а заказы управляющей компании – это стабильная плановая загрузка мощностей. Поэтому заказы управляющей компании будут выполняться в удобном для бизнес-единицы порядке. В связи с этим возникает вопрос регламентации взаимодействия бизнес-единицы с внешним рынком. Для бизнес-единицы целью такого взаимодействия становится получение дополнительных средств. При этом менеджмент бизнес-единицы рассматривает эти средства как источник развития. С точки зрения интересов управляющей компании взаимодействие бизнес-единицы с внешним рынком должно способствовать более эффективной загрузке мощностей, снижению себестоимости и в конечном итоге снижению цены для управляющей компании. Кроме этого, не отрегулированные корпоративные отношения в данной области приводят к возникновению проблемы инвестирования. Поскольку одним из основных мотивов организации интегрированных компаний является получение возможности перераспределения финансовых ресурсов, то часть прибыли бизнес-единицы, которая остается в распоряжении управляющей компании, может быть направлена на инвестирование в другую бизнес-единицу или в новое стратегическое направление деятельности компании. Поэтому при отсутствии четкой системы корпоративных отношений те бизнес-единицы, которые выполняют роль «донора», вместо соучастия в реализации общекорпоративной стратегии будут играть в «перетягивание одеяла» на себя. Эта проблема может усугубляться ситуацией, когда управляющая компания занимает позицию «заработайте сами». В этом случае обостряются перечисленные выше проблемы, связанные с взаимодействием бизнес-единицы с внешним рынком. В такой ситуации, с точки зрения бизнес-единицы, управляющая компания из «матери» становится «мачехой», фактические цели их функционирования оказываются не просто разными, а противоположными. Соответственно, о получении какого-либо положительного эффекта от деятельности компании речи идти не может. В такой ситуации часто обостряется проблема раздувания себестоимости. Так, менеджмент бизнес-единицы обосновывает высокую себестоимость большими накладными расходами управляющей компании. А в управляющей компании высокую себестоимость объясняют раздутым аппаратом управления бизнес-единицы. Соответственно, данная проблема находит свое логическое отражение в цене. При этом управляющая компания вынуждена мириться с любой, даже завышенной ценой на продукцию своей бизнес-единицы, в то время как цена для сторонних клиентов в силу своей конкурентоспособности не может быть выше рыночной и часто становится значительно ниже, чем цена для управляющей компании. Аналогичный механизм запускается и в отношении качества продукции. В результате может складываться ситуация, когда внешние производители предлагают продукцию дешевле и качественнее, чем собственная бизнес-единица.

Кроме вышеперечисленных проблем, особое внимание хочется уделить проблемам стратегического управления, поскольку отсутствие сбалансированной системы разделения полномочий в многоуровневых интегрированных компаниях приводит к тому, что каждая бизнес-единица имеет свою, как правило, не связанную с общекорпоративными целями стратегию развития. Часто такие «самостоятельные» стратегии не только не вписываются в общекорпоративные стратегические планы, но даже противоречат им. Реализация таких стратегий приводит к проблеме «самостоятельности» бизнес-единиц. В результате с точки зрения системы управления бизнес-единицы становятся максимально индивидуальными и, соответственно, требуют построения индивидуальной системы взаимоотношений с управляющей компанией и индивидуальной системой корпоративного контроля, что в условиях, когда в подчинении находится более трех бизнес-единиц, осуществить невозможно. Последствия данной проблемы отражаются практически на всех уровнях управления корпоративной системы.

Анализ систем корпоративных отношений российских многоуровневых интегрированных компаний позволил определить огромное разнообразие форм, методов и систем их организации. В результате проведенного анализа можно выделить три основные модели взаимодействия управляющей компании с управляемыми бизнес-единицами. В основу типизации моделей была взята система распределения функций, ответственности и полномочий, а также степень централизации и децентрализации управления [3].

В первую группу вошли компании, где наблюдалась высокая степень централизации корпоративного управления. Практически все функции управления в такой модели сосредоточены в управляющей компании и представлены полноценными подразделениями. На уровне управляющей компании разрабатываются общекорпоративные планы, регламенты, схемы закупок, сбыта, финансовые схемы и планы, производственные планы и принимаются решения по ним. В связи с этим в аппарате управления управляющей компании представлены такие специфические функции управления, как маркетинг, логистика, производственный менеджмент, финансовый менеджмент, управление персоналом. Все эти функции задействованы в формировании стратегических и тактических планов работы всех бизнес-единиц интегрированной компании. В результате создается общекорпоративный план деятельности компании, который включает планы по снабжению, по производству, по сбыту, по финансовому и кадровому обеспечению. Каждое подразделение функционирует согласно своей компетенции. Кроме этого, в управляющей компании создается система контроллинга, основными задачами которой являются планирование и организация стратегического и корпоративного управления, управление инновационной деятельностью интегрированной компании и мониторинг системы управле-

ния с целью повышения эффективности ее деятельности. Для осуществления контроля в управляющей компании организуется централизованный бухгалтерский и управленческий учет, охватывающий все бизнес-единицы интегрированной компании едиными информационными стандартами и регламентами. Обеспечение выполнения вышеуказанных функций возможно только при проведении соответствующей работы с людьми (персоналом внутри компании и внешней средой компании). Суть данной работы заключается в ознакомлении персонала компании и окружающего социума с ее корпоративной политикой, философией и стратегией, а также во взаимодействии руководства с бизнес-единицами интегрированной компании. Для проведения такой работы на уровне управляющей компании создается структура, выполняющая функцию связей с общественностью (PR-public relations). Задачей этой структуры является формирование позитивного имиджа компании и ее продукции. Специалисты, выполняющие эту работу, используют такие инструменты, как внутрикорпоративные газеты, сайты, интранет, корпоративные мероприятия и т.д. Кроме этого, через линейные связи подчинения бизнес-единицам спускаются четкие планы и решения по снабжению, а также производству и сбыту продукции. А функциональные подразделения управляющей компании осуществляют контроль за выполнением планов и решений согласно своей специфике. Для этого разрабатываются специальные формы и способы сбора информации и регламенты ее передачи.

При такой централизованной системе управления бизнес-единицам остается функция организации исполнения планов и решений, а также организация отчетности по выполнению планов, в которую входят сбор документации и передача оперативных данных согласно разработанным формам и регламентам. Таким образом, модель централизованного управления предполагает сохранение полного контроля управляющей компании над бизнес-единицами. Вся прибыль концентрируется в управляющей компании и распределяется согласно утвержденным бюджетам. Данная модель имеет ряд преимуществ:

- сохранение полного контроля и управляемости интегрированными бизнес-единицами;
- исключение дублирования функций, поскольку в бизнес-единицах отсутствует вторичный функционал;
- устойчивость в кризисных ситуациях;
- возможность стандартизации бизнес-процессов и внедрение процедур, повышающих эффективность работы системы управления.

К отрицательным сторонам данной модели можно отнести:

- высокую вероятность того, что прибыль, получаемая от бизнес-единиц, не будет реинвестирована, а уйдет на нужды других направлений интегрированной компании;
- меньшую мотивированность бизнес-единицы интегрированной компании на увеличение прибыли.

Следующая модель корпоративных отношений объединила в себе компании, в которых бизнес-единицы обладают некоторой степенью самостоятельности в принятии управленческих решений, и представляет собой крайнюю противоположность вышеописанной модели. Она выстраивается на принципах децентрализации управления. В этой модели управляющая компания играет роль консультанта, оказывающего помощь своим бизнес-единицам в управлении. Практически все специфические функции менеджмента делегированы бизнес-единицам вместе с полномочиями в принятии управленческих решений. Бизнес-единицы сами разрабатывают тактические и оперативные планы, производственные регламенты, схемы закупок, принимают решения по вопросам сбыта, часть финансовых средств остается в распоряжении бизнес-единиц. Руководство бизнес-единицы получают право самостоятельно регулировать производственные планы. Они развивают в своей системе управления функции маркетинга, логистики, производственного и финансового менеджмента, управления персоналом, учета. Самостоятельно организуют систему отчетности и подачи информации согласно принятым в интегрированной компании внутрикорпоративным формам и регламентам. При организации корпоративного управления согласно децентрализованной модели управляющая компания, делегируя ряд функций, оставляет за собой управление стратегически важными, ключевыми объектами и ресурсами. К ним можно отнести функцию инновационного менеджмента, стратегического маркетинга и финансового менеджмента. Функция управления персоналом на уровне управляющей компании может выполняться в форме организации корпоративного университета. Функция связей с общественностью начинает концентрировать внимание и усилия на выполнении задач внешнего PR. Для осуществления прозрачности бизнеса, оценки возможностей компании и позиций на рынке, возможностей развития, а также контроля выполнения стратегии компании необходимо развитие функции контроллинга и организации системы управленческого учета. Основными задачами управляющей компании в децентрализованной модели корпоративных отношений становятся стратегическое управление, формирование корпоративных стандартов управления и предоставление консультационных услуг бизнес-единицам по всем областям управления. Модель децентрализованного корпоративного управления также имеет положительные и отрицательные стороны. К положительным можно отнести:

- функциональную самостоятельность бизнес-единиц, которая позволяет значительно снизить нагрузку на управляющую компанию по содержанию аппарата управления;
- отсутствие дублирования функций между управляющей компанией и бизнес-единицей;
- бизнес-единицы становятся более мотивированы на увеличение прибыли;

– бизнес-единицы становятся более мотивированы на снижение затрат и на эффективное распределение ресурсов.

К отрицательным сторонам данной модели можно отнести:

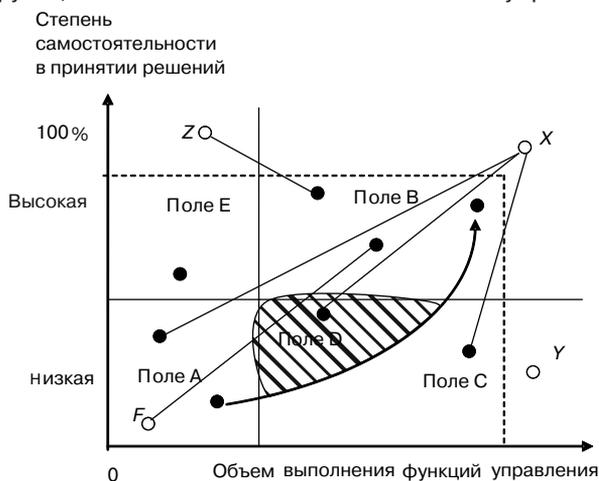
- уменьшение контроля со стороны управляющей компании;
- ограниченную возможность применения данной модели (только при соблюдении определенных условий).

В проведенных нами исследованиях большая часть интегрированных компаний не соответствовала характеристикам ни централизованной, ни децентрализованной модели. Они представляли собой различные варианты симбиоза обеих типов моделей корпоративных отношений. Исследования этой группы компаний позволили нам сделать вывод о существовании третьего типа модели организации корпоративных отношений в интегрированных компаниях. Она представляет собой переходный этап от первой модели ко второй. После формирования в интегрированной компании регулярного менеджмента и достижения определенного стабильного положительного эффекта управления управляющая компания подготавливает бизнес-единицы к самостоятельному выполнению различных функций. Для этого специалистами управляющей компании разрабатываются внутрикорпоративные стандарты, нормы и бизнес-процессы. Проводится подготовка персонала бизнес-единиц. Совместно реализуются разработанные программы по передаче функций. Функции делегируются поэтапно, при сопровождении и контроле их реализации со стороны управляющей компании. Для организации передачи функций временно создается вторичный функционал в бизнес-единицах интегрированной компании. В итоге у управляющей компании остаются только стратегически важные функции, которые необходимы для организации модели децентрализованного управления. В бизнес-единицах поэтапно выстраивается система функционального управления, аналогичная системе управляющей компании, но в меньших масштабах. Основным недостатком данной модели является дублирование функций, что приводит к значительному увеличению затрат на содержание управленческого аппарата. Эффективность управления в данной модели корпоративных отношений между управляющей компанией и интегрированными бизнес-единицами зависит от быстроты и четкости передачи функций.

Принципиальное отличие вышеперечисленных моделей корпоративных отношений в интегрированных компаниях состоит в разном распределении функций между «управляющими» и «управляемыми» компаниями, что по сути означает для каждой из них разные организационные структуры и функциональное наполнение, разные компетенции персонала, разные цели и задачи, разные механизмы корпоративного контроля и т.д. [3] Именно поэтому при решении задач эффективного управления интегрированными компаниями сначала необхо-

димо определить и построить модель корпоративных отношений. Для этого необходимо определить показатель дифференцирования корпоративных отношений. Таким показателем был выбран уровень самостоятельности бизнес-единиц интегрированных компаний в принятии решений. В ходе исследования по данному показателю был сформирован определенный континуум, описывающий разнообразие степени централизации власти в корпоративном управлении. Крайними точками данного континуума являются централизованная и децентрализованная модели систем корпоративного управления. Внутри континуума можно выделить группы моделей, которые представляют собой этапы перехода от централизованной к децентрализованной модели корпоративных отношений. Применение той или иной модели возможно при наличии определенных внешних и внутренних условий, соблюдение которых способствует планомерному эффективному развитию как системы управления интегрированной компанией, так и выстраиванию эффективной системы корпоративных отношений в компании.

Однако при проведении исследований мы столкнулись с ситуацией, когда система разделения полномочий существовала независимо от системы разделения функций. То есть бизнес-единицам были делегированы определенные полномочия по принятию решений, но не делегированы специфические функции управления, связанные с реализацией делегированных полномочий. В связи с этим компетентность принимаемых руководством бизнес-единиц решений оказалась чрезвычайно низкой. Решения были не обоснованы, носили субъективный характер. Часто встречается противоположная ситуация, когда бизнес-единица имеет полномасштабное функциональное наполнение системы управления и при этом не имеет возможности реализовать разработанные программы, поскольку система власти централизована. В связи с этим мы предлагаем включение в нашу модель второго континуума по показателю функционального наполнения системы управле-



Модель оценки корпоративных отношений в многоуровневой интегрированной компании

ния бизнес-единицей. Таким образом, сформированная нами модель, в графическом виде представленная на рисунке, дает возможность исследовать системы корпоративных отношений по основным показателям и идентифицировать состояние системы по моделям корпоративного управления.

В модели представлены пять полей (A, B, C, E, D), каждое из которых характеризует систему корпоративных отношений: «централизованную» (поле A), «децентрализованную» (поле B), «переходную» (поле D), «систему двойного функционала» (поле C), «систему отсутствия управления» (поле E). Характеристики каждой из систем изучены и описаны нами в предыдущих исследованиях [2]. Белыми точками (X, Y, F, Z) в модели обозначены возможные позиции управляющих компаний с точки зрения функционального наполнения и степени полномочий. Ситуация «X-поле A» описывает модель централизованного корпоративного управления. Ситуация «F-поле B» описывает децентрализованную систему корпоративного управления. Поле D описывает континуум переходных этапов от централизованной к децентрализованной системе корпоративных отношений. Все три ситуации при соответствии определенным условиям представляют собой эффективные системы корпоративных отношений. Однако проведенные нами практические исследования, как было уже обозначено нами выше, демонстрируют огромное разнообразие существующих систем корпоративных отношений. Наиболее часто встречается ситуация «X-поле C», которая характеризуется наличием в бизнес-единицах полномасштабного вторичного функционала и имеет различную степень дублирования функций управления. При этом полномочия по принятию решений строго централизованы. Реже встречаются ситуации «Z-поле C» или «Z-поле B», когда функциональное наполнение аппарата управления управляющей компании низкое, а в бизнес-единицах функционал представлен полномасштабно. Такая ситуация приводит к снижению возможностей управления и осуществления полноценного корпоративного контроля со стороны собственников и управляющих компаний. Кроме этого, в таких компаниях наблюдается эффект «самостоятельности» бизнес-единиц. Возможны и другие сочетания корпоративных отношений между управляющей компанией и бизнес-единицами, например когда управляющая компания находилась в одном поле с бизнес-единицей. Абсурдность таких моделей корпоративных отношений очевидна. Необходимо отметить, что выше рассмотренные ситуации описывают взаимоотношения управляющей компании с одной из бизнес-единиц. Вместе с тем анализ корпоративных отношений всего комплекса бизнес-единиц, входящих в интегрированную компанию, часто вырисовывал ситуацию, когда бизнес-единицы находились в разных полях модели, например ситуация «X-поле A, C, D». Такая ситуация характеризует корпоративные отношения как не сформированные в единую систему, которая, с нашей точки зрения, не может считаться эффективной.

Таким образом, несмотря на сложность, многоуровневость и многочисленность современных инте-

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.

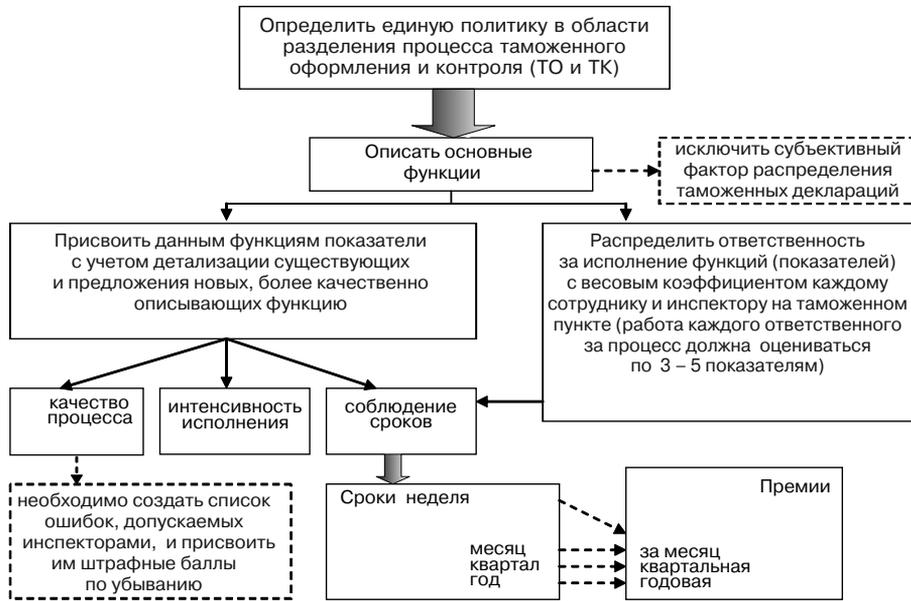


Рис. 2. Концепция разработки KPI таможенного поста

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.