

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт Управления бизнес процессами и экономики
Экономика и международный бизнес горно-металлургического комплекса

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

_____ инициалы, фамилия
подпись « _____ » _____ 20 ____ г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Исследование влияния ключевых показателей результата
деятельности (KPI) на эффективность труда государственных
служащих: российский и зарубежный опыт.

38.04.02 Менеджмент

38.04.02.12 «Международный бизнес»

Научный руководитель	_____	<u>канд. эк. наук, доцент</u>	<u>Т. В. Твердохлебова</u>
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия
Выпускник	_____		<u>К.А. Демидович</u>
	подпись, дата		инициалы, фамилия
Рецензент	_____	<u>менеджер по вознаграждению и соц. политике</u>	<u>М.С. Кузьмин</u>
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия
Нормоконтролер	_____		<u>О.Е. Горячева</u>
	подпись, дата		инициалы, фамилия

Красноярск 2017

АННОТАЦИЯ

Научные труды по названной теме рассматривают и описывают показатели эффективности для государственных служащих правительственных органов или министерств. В ходе изучения данной проблематики не было выявлено трудов, направленных на изучение описанной проблемы в органах уголовно-исполнительной системы РФ.

В данной работе рассматривается уголовно-исполнительная система Российской Федерации. В рамках данной работы, рассматриваются именно руководители отделов.

Используемые методы в данной магистерской диссертации – это теоретический метод, который включает в себя теоретический анализ литературных источников. Благодаря этому методу исследования нарабатывается методологическая база для практической деятельности. Также используется эмпирический метод, в который включается метод анкетирования. С помощью данного метода, есть возможность подробно изучить проблему и определить ключевые показатели эффективности (KPI) для конкретного исследования.

Проблематика состоит в том, что ключевые показатели эффективности давно уже успешно применяются в бизнесе. И теперь встает вопрос об адаптации показателей результата деятельности в государственной службе. Исследование в данном направлении ведется, и система показателей находится в стадии разработки, проблема связана с тем, что для государственной службы очень трудно найти измеримые критерии. В данной работе система ключевых показателей адаптируется для производства, которое находится на территории исправительного учреждения. Здесь плюс в том, что это и государственный орган с одной стороны и производство с другой стороны, что позволяет определить измеримые KPI.

В работе рассмотрено понятие ключевых показателей результата деятельности, методики ключевых показателей, российский и зарубежный опыт внедрения KPI в государственной службе.

РЕФЕРАТ

Магистерская диссертация по теме «Исследование влияния ключевых показателей результата деятельности (KPI) на эффективность труда государственных служащих: российский и зарубежный опыт» содержит 84 страниц текстового документа, 53 использованных источника.

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ, ПРОИЗВОДСТВО В ИСПРАВИТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ, МЕТОДИКИ KPI, ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ГОССЛУЖАЩИХ, СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЛЯ НАЧАЛЬНИКОВ ОТДЕЛОВ

Объект исследования – Руководители отделов производственных колонии уголовно исполнительной системы РФ

Цель исследования: Разработка ключевых показателей (KPI) , для повышения эффективности работы органов УИС.

Задачи:

- Изучить ключевые показатели эффективности и их применение в России и за рубежом.
- Проанализировать организационную структуру исправительных колоний производственного назначения.
- Изучить методики разработки KPI.
- Разработать систему показателей KPI.

В итоге были разработаны ключевые показатели результата деятельности (KPI). Показатели были разработаны на основании трех условий: трудовой дисциплине, выполнение плана, качестве работы. Исходя из этого определены три вида показателей: показатель работоспособности, показатель затрат и показатель качества. Для каждого начальника в рамках определенного показателя разработана система целей и удельный вес каждой в общей эффективности. К каждому показателю предлагается определять неблагоприятный, плановый и фактический показатель. Данная рекомендация предложена для прозрачности анализа.

ABSTRACT

The subject for the master's dissertation is «Key performance indicators influencing civil servants: Russian and foreign experience». This dissertation is comprises 84 pages, including 53 sources of used literature.

KEY PERFORMANCE INDICATORS, PRODUCTION IN CORRECTIONAL INSTITUTIONS, BASIC METHODS OF KPI, IMPROVING THE EFFICIENCY OF CIVIL SERVANTS, PERFORMANCE INDICATORS SYSTEM FOR HEADS OF DEPARTMENTS.

Research object: Managers of production departments of prisons.

Research subject: Motivation system.

Target: KPI improving the efficiency of the criminal executive system.

Goals:

- To study the KPI and their application in Russia and abroad.
- To analyze industrial activities in prisons.
- To study techniques of KPI.
- To develop a system of KPI.

In the result of the master thesis were developed key performance indicators (KPI). These indicators have been developed based on three main conditions: labor discipline, plan execution, performance quality. Three main types of indicators were identified based on the above conditions: productivity indicator, cost indicator and quality indicator. The objectives system and the specific weight of each objective in the overall efficiency system within a specific measure are developed for each head of department. In this case, we can offer to determine the adverse, the planned and the actual value for every single indicator. This recommendation is proposed for the transparency of the analysis.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	6
1 Ключевые показатели эффективности (КПЭ)	8
1.1 Использование ключевых показателей в государственных органах в России	8
1.2 Использование ключевых показателей, зарубежный опыт	20
1.3 Методики разработки и внедрения КПЭ.....	26
2 Уголовно-исполнительная система РФ	33
2.1 Структура органов УИС РФ	34
2.2 Внутренняя и внешняя среда ФКУ ИК-22	40
3 Разработка системы показателей эффективности (КПЭ) для уголовно-исполнительной системы РФ.....	57
3.1 Возможность применения КПЭ к денежному довольствию аттестованных сотрудников.....	57
3.2 Методика определения КПЭ	63
3.3 Система ключевых показателей эффективности органов УИС...	67
Заключение	75
Список использованных источников	79

ВВЕДЕНИЕ

С каждым годом компаний, которые внедряют систему KPI, становится все больше. При анализе рынка, складывается впечатление, что данная система намного успешнее работает в зарубежных компаниях, нежели в российских. Связано это с тем, что в зарубежных компаниях стараются KPI встроить в уже существующую систему менеджмента, и используют как инструмент повышения эффективности деятельности. При этом, система KPI вводится в начале очередного цикла, а результат измеряется в конце отчетного периода. Важно отметить, что за рубежом система KPI не всегда влияет на размер вознаграждения работников компании. В России такой подход вызывает удивление. По мнению большинства россиян, нет смысла вводить KPI, если от них не будет никакой пользы в виде увеличения заработной платы. Хотя это мнение очень разнится, так как большую роль также играет нематериальная мотивация. И об этом также упоминается в научной литературе. Главный смысл внедрения ключевых показателей эффективности заключается в том, чтобы каждый сотрудник понимал цель своей работы, а также, чтобы он осознавал, что компания работает на общую глобальную цель и добросовестный вклад каждого сотрудника для достижения этой цели очень важен для компании.

Также очень важно понимать, что показатели эффективности должны разрабатываться исходя из вопроса «что важнее для бизнеса?», а не «что проще измерить?». Тогда цель внедрения ключевых показателей будет полностью достигнута. Тем более на данный момент системы анализа и автоматизация всех процессов на предприятия находится на высоком уровне и возможность оценить работу служб и даже отдельных работников не составляет большого труда.

В некоторых странах (Япония, Корея, Сингапур, Малайзия, Гонконг, Англия, Германия, США, в последние годы Бразилия) концепции KPI подняты на уровень национальной идеи. Для них показатели результата деятельности имеют обыденный характер и постоянно совершенствуются.

При разработке моделей КРІ используются очень многие управленческие концепции, но самой известной из всех методик, применяющих КРІ, стала система Balanced Scorecard (BSC), описанная в книгах Роберта Каплана, Дэвида Нортон, их последователей, а также в многочисленных статьях.

КРІ уже более 40-ка лет демонстрирует свою эффективность в компаниях на западе и более 15 лет – в российских компаниях и стран СНГ.

Результаты, полученные после внедрения КРІ :

- повышение выручки на 10% за счет концентрации на клиентах;
- уменьшение оттока клиентов и увеличение прибыли (так как по статистике снижение на 5% оттока дает до 15% прибыли);
- снижение затрат на 10 – 20%;
- многократное повышение производительности труда за счет увеличения мотивации и эффективности бизнес-процессов;
- сокращение сроков бизнес-процессов, ведущее непосредственно к снижению постоянных и переменных затрат;
- качество, как цель номер один, приводящее к победе над конкурентами;
- увеличение прибыли в результате изменения вышеперечисленных факторов и определения правильных стратегических приоритетов;
- улучшение конкурентных преимуществ.

Цель работы: Разработка ключевых показателей (КРІ) , для повышения эффективности работы органов УИС.

Задачи:

- Изучить ключевые показатели эффективности и их применение в России и за рубежом.
- Проанализировать организационную структуру исправительных колоний производственного назначения.
- Изучить методики разработки КРІ.
- Разработать систему показателей КРІ.

1 Ключевые показатели эффективности (КПЭ)

1.1 Использование ключевых показателей в государственных органах в России

Вопрос реформирования системы государственного управления и повышения её эффективности продолжает оставаться одним из самых актуальных для России в свете её активного экономического и политического развития, наметившегося в последние годы. Правительства многих стран в конце двадцатого столетия были вынуждены начать активный процесс реформирования собственных систем управления под напором возрастающих требований гражданского общества. Большинство из них попытались разработать новые методики и инструменты, позволяющие повысить эффективность функционирования государственной службы, либо адаптировать и внедрить теории, наиболее успешно применяемые в современном корпоративном управлении.

Повышение эффективности деятельности органов исполнительной власти и качества реализации ими государственных функций и предоставления государственных услуг стало лейтмотивом всех крупных реформ государственной службы, осуществлявшихся за последние 20 лет. Россия не стала исключением. В Концепции реформирования системы государственной службы Российской Федерации, утвержденной Президентом Российской Федерации 15 августа 2001 года отмечается, что одной из основных проблем современного состояния государственной службы Российской Федерации является недостаточная эффективность деятельности органов государственной власти и их аппаратов. Этот важнейший показатель состояния государственной службы остается в России на довольно низком уровне. Без его повышения вряд ли возможно рассчитывать на успех любых – в том числе и экономических – преобразований в России, реализацию стратегических программ развития

страны и конституционно установленных приоритетов государственного развития.

В связи с этим, основной целью реформирования государственной службы, согласно Концепции, является кардинальное повышение ее эффективности в интересах развития гражданского общества и укрепления государства.

В настоящее время имеется значительное число исследований, посвященных эффективности деятельности государственных органов и государственных служащих. Значительный вклад в теорию эффективности вносят экономика, теории управления, государственное управление. Однако перевод проблемы эффективности в практическую плоскость, реализация теоретических наработок на практике связана с рядом сложных, комплексных вопросов, и, в первую очередь, с оценкой эффективности.

Анализ научной литературы, аналитических и экспертных разработок показал, что единого системного подхода к толкованию понятия оценки эффективности, ее сущности и значения не существует. Не создана пока и приемлемая нормативно-правовая база оценки эффективности.

Согласно гл. 5 Федерального закона «Об основах государственной службы в РФ» 1995 года («Обеспечение эффективности государственной службы»), контроль за эффективностью деятельности госслужащих возложен на кадровые службы государственного органа. Совет по вопросам государственной службы при Президенте Российской Федерации анализирует состояние и эффективность государственной службы в органах государственной власти. Тем не менее, по настоящее время отсутствуют методы, четкие критерии, показатели и процедуры оценки эффективности, и в практике деятельности кадровых и иных подразделений госорганов в настоящее время господствует узкое понимание оценки эффективности и результативности. В кадровых отделах также отсутствуют и аналитические подразделения, которые бы специально занимались анализом и оценкой эффективности. [13]

Для реализации принципа объективной оценки эффективности деятельности государственных служащих, установленного и в Концепции, и в Федеральной программе реформирования государственной службы в 2003 - 2005 годах, утвержденной Указом Президента от 19 ноября 2002 года №1336 (среди ожидаемых результатов реализации Программы), в проектах федеральных законов "О государственной гражданской службе Российской Федерации" и "О муниципальной службе в Российской Федерации", необходимо:

- более четкое определение объектов, методов и процедур оценки эффективности деятельности госслужащих на основе анализа имеющейся отечественной практики, опыта зарубежных стран, деятельности частного сектора (с учетом специфики публичного сектора и госслужбы); определение четких критериев и показателей такой оценки;

- создание институциональной и нормативной базы для оценки эффективности и, на этой основе - построение комплексной системы оценки эффективности деятельности госслужащих в Российской Федерации.

В рамках данной работы более подробно была рассмотрена проблема отсутствия эффективной системы оценки деятельности госслужбы. В качестве возможного механизма построения эффективной системы оценки госслужбы был проанализирован такой теоретико-прикладной инструмент современной науки управления как KPI (Key Performance Indicators).

Теория KPI была разработана в рамках общего теоретического направления науки менеджмента известного как **Performance Measurement**, и впоследствии получила широкое применение, как в теории, так и на практике. Система ключевых показателей деятельности, либо в другом варианте перевода система ключевых показателей эффективности / результативности – это в самом общем понимании система показателей, характеризующая результаты деятельности организации по конкретным направлениям в соответствии с поставленными целями организации.

В России проблеме применения системы ключевых показателей эффективности посвящено достаточно много научных работ. Наряду с этим многие коммерческие организации стали активно внедрять данный инструмент в своей деятельности. В последнее время в рамках административной реформы, проводимой в РФ, были заложены первые законодательные предпосылки для формирования системы оценки деятельности госслужащих и госслужбы в целом.

В ряде субъектов РФ, таких например как Архангельская область, были предприняты первые попытки внедрения данной системы в деятельность госорганов. В утвержденной в 2007 году Президентом РФ системе показателей оценки эффективности деятельности исполнительной власти субъектов РФ наряду с общими показателями эффективности имеют место и такие показатели, как удовлетворенность населения доступностью и качеством государственных услуг, что несомненно является положительной тенденцией.

При внедрении система КРІ может служить как для оценки деятельности государственного органа в целом, так и для оценки деятельности государственных гражданских служащих. Однако, на наш взгляд, использование системы КРІ лишь для оценки работы госслужащих не даст существенного положительного эффекта без её применения на уровне всей государственной организации в целом. Одним из важнейших условий внедрения системы КРІ должно быть её тесная взаимосвязь со стратегией организации, что будет способствовать реализации целей организации. Система КРІ может включать в себя как количественные, так и качественные показатели. При разработке КРІ на госслужбе должны учитываться следующие требования:

- сбалансированность количественных и качественных показателей;
- реалистичность, чёткость, понятность, доступность и измеримость показателей, максимально возможная объективность показателей.

КРІ должны быть прописаны в правовом акте государственного органа, в котором также должно быть закреплено правило в соответствии с которым, исполнение норм по КРІ не должно быть в ущерб исполнению ежедневных обязанностей госслужащих; показатели должны учитывать результаты индивидуальной деятельности государственных служащих, а также их вклад в достижение общезначимых для государственного органа целей.

Одним из критических факторов успеха внедрения системы КРІ является её тесная взаимосвязь с системой вознаграждения труда, а также с системой мониторинга и контроля за деятельностью госслужащих. Ведь если они не будут своевременно и эффективно взаимодействовать, то весь положительный эффект внедрения КРІ пропадёт, поскольку у работника не будет никакой мотивации к достижению поставленных перед ним целей. Также учитывая специфику российской ментальности, немаловажным фактором успешного внедрения системы КРІ является личный пример руководителей и поощрение госслужащих, перевыполняющих нормы по своим КРІ. В свою очередь нормы по КРІ также должны быть реалистичными и могут быть увеличены лишь при наличии на то объективных предпосылок. [5]

Предлагаемые Концепцией Административной реформы мероприятия нацелены на следующие преобразования: сокращение штата чиновников, минимизация условий для возникновения коррупции, сокращение бюджетных расходов и нацеленность на основного потребителя государственных услуг – население. Реформа ставит своей целью изменения, которые позволят не только повысить эффективность работы государственных учреждений, но и свой статус среди граждан.

Проведение реформ государственного управления, порождает ряд проблем, связанных с недостаточным пониманием инновационных действий и изменений в деятельности органов государственной власти, как исполнителями реформы, так и самими реформаторами. Функции и услуги, которые государство предоставляет обществу, не нацелены на результат и

зачастую оборачиваются для самого общества рутинной и постоянной потерей времени и денег. Административная реформа проводится в целях изменения и реструктуризации деятельности органов государственной власти. [42]

Однако те положения, которые закреплены в Концепции, имеют множество побочных эффектов. Например, блок, обозначенный в самой концепции как «оптимизация функций органов государственной власти и противодействие коррупции», отнесен к единому механизму повышения эффективности деятельности государственных структур. Однако, как с точки зрения методологии, так и в практическом аспекте, данные механизмы несколько различны. Концепция не совсем точно определяет понятия «оптимизация» и «антикоррупционные программы» и не раскрывает полностью сущность определяемых терминов. Так, понятие оптимизация определяется как процедура «исключения избыточных и дублирующих функций органов государственной власти, организационном разделении правоустанавливающих функций, функций контроля и надзора и функций по управлению государственным имуществом и предоставлению государственных услуг». Представляется необходимым также включить в данное определение такое понятие как «финансовая оптимизация» и, таким образом, связать проводимые мероприятия с бюджетной реформой.

Основной проблемой проведения Административной реформы является, прежде всего, то, что огромное количество понятий и механизмов, используемых в западных странах и активно заимствуемых отечественными управленцами, не определены ни самой Концепцией Административной реформы, ни Федеральными нормативно-правовыми актами. Поэтому, исследователи вынуждены самостоятельно трактовать данные понятия, отталкиваясь от научных трудов западных коллег, что, во-первых, порождает недопонимание, а, во-вторых, приводит к их искаженному использованию в практике государственного управления. Необходимо помнить, что данные механизмы изначально были предназначены для корпоративного управления,

и их применение в сфере государственной власти требует детального пересмотра и доработки.

Попытки частично сформировать общее видение приводят только к путанице. Так, например, в определение типов функций органов государственной власти следует внести некоторые уточнения, чтобы не нарушать классические правила логической дефиниции. К примеру, в настоящее время контрольно-надзорная функция органов государственной власти объясняется как «осуществление действий по контролю и надзору за исполнением органами государственной власти установленных нормативными правовыми актами общеобязательных правил поведения...». Представляется целесообразным, переформулировать данное определение следующим образом: «Под функциями по контролю и надзору понимается проведение мероприятий по мониторингу исполнения органами государственной власти нормативно-предписанных правил».

Другим примером недопонимания может служить использование таких терминов как «функция», «полномочие» и «услуга». Федеральное законодательство определяет, что услуга – это часть функции, а сущность самих понятий не раскрывает. В экономической теории, однако, четко даны определения, как функции, так и услуги, которые, тем не менее, не принимаются во внимание в практике государственного управления. Так, в некоторых Положениях об органах государственной власти, термин «функции» используется наряду со словом «полномочия». С управленческой точки зрения, это не совсем верно, так как полномочие – это возможность осуществления деятельности, а функция – текущая деятельность органа государственной власти

Для успешного функционирования любого предприятия необходимо вначале разработать смысл его существования – миссию, разработать цели – т.е. те результаты, которые предприятие стремится достичь за определенный период времени. Затем следует разработать задачи – т.е. те механизмы, с помощью которых достигаются заданные цели. После этого определяются

функции и распределяются роли для выполнения задач. В государственных органах понятие «задачи» присутствуют лишь в немногих Положениях. Если же говорить о целях и миссии, то во многих случаях они не обозначены в документах, определяющих деятельность органа государственной власти. [25].

Отсутствие единых трактовок порождает недопонимание и на региональном уровне. Руководители и специалисты региональных органов исполнительной власти и государственных учреждений не видят различий между понятиями, которыми оперируют в повседневной работе: «функции и услуги», «цели и задачи». Руководители во многих случаях не видят целей своих структурных подразделений и в результате не всегда могут четко поставить задачи своим подчиненным. Такое положение дел может говорить о том, что многие руководители не вполне понимают смысла своей деятельности, а Федеральные органы зачастую не могут поставить цели регионам по причине отсутствия четкой формулировки самих целей. Государственные изменения должны начинаться с понятий и определений, необходимых для дальнейшей работы, а не с самих мероприятий. После этого, Федеральными органами государственной власти должна быть выработана методология проведения работ и обозначены основные направления изменений. Органы государственной власти должны понимать смысл инноваций, иметь четкое представление о проводимых мероприятиях, понимать цели перемен. Формирование представлений об изменениях должны взять на себя ответственные за проведение реформы Федеральные органы власти.

Таким образом, Административная реформа, проходящая в Российской Федерации, не подготовлена соответствующим образом, чтобы возыметь должный эффект на работу государственных органов. Результат внедрения корпоративных механизмов в деятельность государственных структур без необходимых поправок на государственное управление, приведет только к большей путанице. Следовательно, без необходимой специальной

подготовки государственных служащих проводимые изменения обречены на неэффективное использование.[3]

Вопрос реформирования системы государственного управления и повышения её эффективности продолжает оставаться одним из самых актуальных для России в свете её активного экономического и политического развития, наметившегося в последние годы.

Правительства многих стран в конце двадцатого столетия были вынуждены начать активный процесс реформирования собственных систем управления под напором возрастающих требований гражданского общества. Большинство из них попытались разработать новые методики и инструменты, позволяющие повысить эффективность функционирования государственной службы, либо адаптировать и внедрить теории, наиболее успешно применяемые в современном корпоративном управлении.

В рамках данной работы более подробно была рассмотрена проблема отсутствия эффективной системы оценки деятельности госслужбы. В качестве возможного механизма построения эффективной системы оценки госслужбы был проанализирован такой теоретико-прикладной инструмент современной науки управления как KPI (Key Performance Indicators). Теория KPI была разработана в рамках общего теоретического направления науки менеджмента известного как Performance Measurement, и впоследствии получила широкое применение как в теории, так и на практике.

Система ключевых показателей деятельности, либо в другом варианте перевода система ключевых показателей эффективности / результативности – это в самом общем понимании система показателей, характеризующая результаты деятельности организации по конкретным направлениям в соответствии с поставленными целями организации.

В России проблеме применения системы ключевых показателей эффективности посвящено достаточно много научных работ. Наряду с этим многие коммерческие организации стали активно внедрять данный инструмент в своей деятельности. В последнее время в рамках

административной реформы, проводимой в РФ, были заложены первые законодательные предпосылки для формирования системы оценки деятельности госслужащих и госслужбы в целом. В ряде субъектов РФ, таких например как Архангельская область, были предприняты первые попытки внедрения данной системы в деятельность госорганов. В утвержденной в 2007 году Президентом РФ системе показателей оценки эффективности деятельности исполнительной власти субъектов РФ наряду с общими показателями эффективности имеют место и такие показатели, как удовлетворенность населения доступностью и качеством государственных услуг, что несомненно, является положительной тенденцией.

В 2013 году был представлен «Методический инструментарий по внедрению системы комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (включая общественную оценку)». Система оценки на гражданской службе должна включать:

- оценку соответствия квалификационным требованиям;
- оценку профессиональных качеств;
- оценку результативности профессиональной служебной деятельности;
- общественную оценку (для некоторых направлений профессиональной деятельности и должностей гражданской службы).

Авторы данной системы для оценки результата деятельности госслужащих изучили мировые методики и взяли за основу систему KPI. Система содержит перечень ключевых показателей, единицы измерения, порядок расчета и критерии оценки результата. [41]

«Данное направление уже хорошо изучено. Минтруд РФ ввел методику, которая считается интересной. Данная методика разработана для подведомственных учреждений культуры, медицины, образования — Как раз именно в этой методике есть критерии, которые нацелены на оценку конечного результата. Мотивация здесь в большей степени имеет место. Мотивирующие выплаты в фонде оплаты труда занимают 30%, для каждого

полведомства ключевые показатели свои. Внедрение данного контракта началось с высших чинов (директоров, завучей, заведующих), далее распространили на средние должности (учителя, врачи)», — высказывает свое мнение Наталия Чевтаева, заведующая кафедрой управления персоналом Уральского института управления РАНХиГС, доктор социологических наук, профессор.

Здесь возникает вопрос, с каких органов начать внедрение с государственных, муниципальных служащих? Предлагается начать с тех органов, профессиональная деятельность которых связана с государственными, муниципальными услугами. Для каждой такой услуги (будь то получение вида на жительство или оформление документов на выезд за границу) существуют определенные регламенты. Если все прописано, значит, нужно определить ключевые показатели, которые будут отвечать определенным критериям (измеримость, например), и будут служить для оценки результата деятельности государственных служащих. При определении результата деятельности, должна иметь место мотивация, иначе смысла не будет», — высказывает свою позицию Наталия Чевтаева.

Для того, чтобы определить какие именно критерии будут определены, нужно очень хорошо подумать. Проблематика состоит в том, что, например, в бизнесе результатом деятельности в любом случае является прибыль и критерии оценки как раз таки можно привязать к ней. А вот каким результатом деятельности апеллировать в случае с государственными служащими?

Оценивать количественные показатели не составляет особой сложности: количество входящей корреспонденции, ответов на запросы, входящих запросов. Правда по этим показателям нельзя сказать точно, какой вклад вносит каждый работник в общий результат. Большинство служб процессные, а для применения методик ключевых показателей эффективности, должен соблюдаться обязательный критерий, который называется измеримость. Измеримость должна быть завязана с целями

поставленными для всего ведомства (увеличил количество обработанных запросов, уменьшил затраты на 3%), работа должна поддаваться четкой оценке, а не просто трактовать истину о том, что он провел день не зря. Нужно определить показатели, которые смогут четко оценивать влияние выполняемой работы определенным сотрудником на конечный результат работы предприятия или ведомства. [45]

«Системы КРІ, которые используются в частном бизнесе, адаптированы именно для них, поэтому просто взять готовую систему и применить ее на госслужбе невозможно. В бизнесе есть количественные показатели, к которым можно применить ключевые показатели результата деятельности. Для государственной службы тяжело найти рычаги давления. Можно выделить какие-то определенные общие направления и от них отталкиваться. Сложность в самих критериях для определенного государственного служащего. Нужно выделить определенные направления государственной службы и для них разработать определенные критерии, которые будут соответствовать тому или иному направлению», — делится своим мнением член Уральского института управления.

Система КРІ, о которой Президенту РФ напоминает Дмитрий Медведев, работает и используется во всем мире. Медведев предлагает создать для каждого министра понятную систему оценки результата деятельности, в которой будет учтена общественная оценка работы.

КРІ должны разрабатываться группой экспертов, в которую войдут президент, председатель правительства, министры, депутат. При введении данной системы будут видны слабые стороны в работе определенных государственных служащих и будет виден результат работы в целом.

«Введение методик оценки результата деятельности и систем ключевых показателей является стратегически правильным решением. Вопрос конечно очень сложный и на данный момент не глубоко изучен, поэтому возникает много сложностей. Опыт внедрения данных показателей берет свое начало с 2008 года в России.», - резюмирует Наталия Чевтаева.

1.2 Использование ключевых показателей, зарубежный опыт

Опыт показывает, что ключевые показатели деятельности (KPI) применимы не только в коммерческих предприятиях, но и в государственных органах. За рубежом данные показатели применяются уже долгое время. В пример можно привести секретариат Кабинета министров Великобритании, которому необходимо было добиться достижения целей, поставленных премьер-министром в области развития электронных государственных услуг – обеспечить существенный рост электронных транзакций по ключевым услугам (с 2013 года 100% услуг в Великобритании предоставляются электронным способом). Показателями эффективности, в данном случае, являлась доля государственных услуг, доступных в режиме реального времени, доля взрослого населения, получающая информацию о государственных услугах или пользующаяся ими.

Существующие ключевые показатели эффективности (KPI) дают возможность мотивировать сотрудников работать более интенсивно, принося, тем самым, больше пользы общему делу. В каких случаях имеет смысл руководствоваться системой оценки для определения размера вклада каждого сотрудника в повышение прибыли компании?

В свое время немецкий социолог Макс Вебер (1864-1920) выделил несколько способов оценки людей при продвижении их по карьерной лестнице. Среди них фигурировали такие, как меритократический и султанский.

Меритократический способ – система оценки людей по их реальным достижениям при рациональном замере того, чтобы мы сейчас называем KPI (key performance indicators – основные показатели эффективности). Султанский способ подразумевал, что сам царь-батюшка (или султан «особа, приближенная к императору», или становой пристав в полицейском участке) в силу своей монаршей/начальственной милости уж как-нибудь решит, кто и сколько заработал, кого карать, а кого миловать.

Плановый подход к ведению коммерческой деятельности, вопреки имеющимся страхам, отлично зарекомендовал себя во многих экономически развитых странах. Большинство предприятий США и стран Западной Европы работают именно по такой схеме. Показатели КРІ являются ключевыми в деле оценки труда каждого сотрудника – удается понять вклад члена команды в общее дело, и на основании соответствующих расчетов определить размер заработной платы каждого.

В настоящее время применение схемы КРІ становится все более популярной мерой. Реализуя ее, важно соблюдать некоторые правила. Показатели должны быть реалистичными, прозрачными и понятными. Когда человек знает, чего от него хотят, он в состоянии приносить больше пользы, способствуя, тем самым, процветанию коммерческой организации. Как правило, задача у работы компании по системе КРІ единые, только методы практического осуществления разные. [35]

Объективная система оценки результатов базируется на единых принципах:

- в основе показателей КРІ лежат объективные, и, самое главное достоверные данные;
- измерение эффективности работы сотрудников проводится по общей схеме;
- мотивация успешной работы сотрудников, повышение результативности их труда проста и понятна.

В том случае, когда дирекция по персоналу владеет всей полнотой информации и в состоянии адекватно оценить труд членов команды, тогда работа по системе КРІ себя вполне оправдывает.

В реальности иногда происходит такое, что головной офис ставит перед подчиненными планы, которые нереально выполнить, задачи, которые не входят в компетенцию исполнителей и т.д. Все это тормозит развитие компании, не дает ей развиваться. Члены команды перестают быть

заинтересованными в эффективности своей работы, что негативным образом сказывается на состоянии бюджета коммерческой структуры.

С другой стороны, нужно, чтобы работа по системе КРІ не тормозило деятельность команды, а наоборот, стимулировало сотрудников на более эффективную работу. В первую очередь, принципиально важно определить взвешенный, тщательно выверенный подход к определению должностных обязанностей каждого сотрудника, очерчиванию круга его должностных обязанностей.[4]

КРІ широко используют за рубежом. Благодаря внедрению КРІ компания Samsung Electronics увеличила продажи в среднем на 29% в 2012-2013 гг. Также постоянно использует данную методику в планировании бизнес-процессов McDonald's, из-за чего слывет одной из самых успешных компаний в мире. Среди наших компаний - руководители «Газпрома» открыто заявляют об использовании показателей эффективности. Известно, что после того как в 2011 году там применили КРІ, эффективность работы компании значительно увеличилась. Также программу оценки показателей эффективности топ-менеджмента использует один из крупнейших банков в России — ВТБ, о чем регулярно сообщает в своих пресс-релизах. [15]

«Эта система мотивации показала себя настолько эффективной, что в ближайшем будущем мы планируем оценивать и промежуточные показатели – определять ежемесячную, ежеквартальную «карму». Мы заметили, что все стремятся улучшить свою «карму» не только из меркантильного интереса. В этом есть и социально-психологический аспект: никто не хочет быть хуже других, подводить отдел, руководителя», - говорит Максим Малышев. «Хорошая «карма» в компании становится показателем статуса. Совсем скоро в нашей системе мотивации появится еще одно нововведение. «Карму» будут зарабатывать наши клиенты и подрядчики. Эти показатели скажутся на наших будущих отношениях – на участии в платных тендерах». [1]

Впервые о результатах деятельности начало упоминаться в США, - это было связано с низким уровнем эффективности работы госслужбы, в

большей степени чувствовалось это в муниципалитете. Во многих городах были созданы комитеты и отделы эффективности. Борьба за повышение эффективности на муниципальном уровне привела к изменениям и на более высоких уровнях. Согласно Закону о бюджетном финансировании исполнительных и судебных органов 1913 г., Комиссии по делам государственной службы поручено создать систему оценок для повышения эффективности работы госслужащих. В то же время Комиссией было создано общенациональное Бюро эффективности.

До 1960-х годов в направлении производительности и повышения эффективности в США не появилось ничего нового. Среди выдающихся событий можно отметить деятельность Гуверовской комиссии, предложившей рекомендации по гибким производственным программам-сметам и нормам, а также расходам и отчетам административных органов.

Почти все исследования того периода были направлены на сокращение государственных расходов и затрат на государственное управление. Поэтому 80-ые годы стали периодом наступления так называемой неоконсервативной волны.

Смелые программы по производительности и эффективности были приняты во время президента Р. Рейгана. В 1986 году Рейган подписал указ, согласно которому предусматривалось осуществление комплексной программы повышения эффективности. К 1992 году программа должна была обеспечить повышение эффективности на 20%, что так и не было достигнуто.

Основным содержанием реформ в 80-х годах стало заимствование государством методик определения показателей эффективности у частного сектора экономики. В том числе была заимствована и методика управления по целям (MbO), для повышения эффективности оценки результатов деятельности госслужащих. Основание такого заимствования состоит в том, что управление по целям является общеуправленческим методом оценки, и может применяться по отношению ко всем видам управленческой

деятельности, к которым относится государственная управленческая деятельность.

В 1993 году президент США Клинтон и вице-президент Гор начали одну из самых длительных в истории федерального правительства управленческих реформ - инициативу "Перестройка системы государственного управления", которая была создана для обеспечения более эффективной работы правительства. В 1993 году, в самом начале реформы, был принят и подписан Закон об эффективности и результатах работы правительства (ЗЭРРП). В нем была зафиксирована связь оценки результатов деятельности по методике MbO, что, в дальнейшем, отразилось и на методах оценки деятельности госслужащих. В законе говорилось ориентироваться при оценке эффективности и результатов деятельности нужно на выполнение программ и стратегических планов. С эффективностью этого выполнения Закон связывает и финансирование ведомств, то есть устанавливается тесная и четкая связь между ресурсами и результатами.

В качестве наиболее успешных примеров внедрения новых методов оценки эффективности госслужбы можно в первую очередь отметить Австралию, Канаду, Великобританию, Новую Зеландию, Нидерланды.

В Австралии на первом этапе реформ госслужбы (первая половина 1990-х годов) каждому министерству было предписано определять программные цели, готовить ежегодные отчеты о достижениях и результатах реализации этих целей. Сметное финансирование министерств было также увязано с реализацией программ. Соответственно, результаты деятельности сказывались и на госслужащих, контракты которых еще предусматривали оплату по результатам. В настоящее время критерии оценки результатов деятельности все чаще устанавливаются в соглашениях об обеспечении определенных результатов деятельности (на основе договоренностей между покупателями и поставщиками госуслуг). С руководителями высшего звена заключаются контракты, в которых четко устанавливались их ответственность за недостаточно эффективную работу в рамках таких

соглашений. Окончательный переход к тесной связи финансирования и результатов работы произошел в 1999-2000 гг., когда при подготовке бюджета впервые за основу были взяты результаты деятельности ведомств по реализации программ и принципы оценки по методу начисления (который предполагает, что при планировании, оценке эффективности и подготовке отчетности за основу принимается "отдача" - итоги и результаты деятельности ведомств в стоимостной оценке).

В Великобритании реформа госслужбы связана в первую очередь с созданием рамочной системы управления на основе результатов деятельности, обеспечиваемой введенных в 1997-98 гг. соглашениями о государственных услугах (СГУ), которые заключаются между министрами и Казначейством. Каждое соглашение основывается на трехгодичном ассигновании средств, и определяет политические результаты и цели, которых стремится достичь ведомство (число целей было постепенно сокращено с 630 до 160 для упрощения оценки результатов деятельности), и критерии, по которым будет оцениваться его работа. Все СГУ публикуются. СГУ образуют базу для планирования и определения целей внутри ведомств, и поэтому находят свое отражение в персональном плане отдельных государственных служащих, включая руководителей ведомств, по которому оценивается их работа и определяется размер вознаграждения. В 2001 году Казначейством и Секретариатом Кабинета министров была разработана новая рамочная система информации о результатах деятельности.

В Канаде с конца 1960-х годов используются различные системы оценки эффективности деятельности, первой из которых и основной стала PPBS. В середине 90-х годов в рамках реформы госслужбы было расширено использование программно-целевого подхода и усовершенствована система отчетности, что позволило при оценке эффективности перенести акцент с издержек и ресурсов на последствия и результаты (причем в основном общесоциального характера).

В Нидерландах в процессе реформы госслужбы предполагается добиться полного перехода государственного сектора на систему финансирования на основе производительности. Оценка эффективности деятельности подразделений госорганов основана на соотношении услуг/продуктов, которые они предоставляют/производят, и издержек, которые они несут при этом.

1.3 Методики разработки и внедрения КРІ

В. В. Шлыков в книге Мотивация персонала, отмечает, что по видам ключевые показатели могут быть следующими:

- КРІ результата – показывают количество и качество результата.
- КРІ затрат – показывают затраченные ресурсы.
- КРІ функционирования – относятся к показателям выполнения бизнес-процессов и позволяют оценить, насколько соответствует процесс требуемому алгоритму его выполнения.
- КРІ производительности – производные показатели, характеризующие соотношение полученного результата и времени, затраченного на его получение.
- КРІ эффективности (показатели эффективности) – это также производные показатели, которые характеризуют соотношение полученного результата к затратам ресурсов. [13]

Н.М. Денисова, О.В. Железнов, в своей статье «Разработка мониторинга ключевых показателей эффективности бизнес-процессов» говорят: Для расчета интегральной оценки деятельности, необходимо размерность всех показателей, каждый из которых отражает эффективность по тому или иному направлению деятельности, свести к одной единице измерения, например к %. Также говорят, что можно выделить 3 вида показателей:

- плановый;
- критический;

- фактический.

И через интегральную оценку (по определенным формулам) определить показатели эффективности. Веса оценки в процентах определяется исходя из важности для целей предприятия процессов. [28]

Владимир Корнюшин в своей статье «Три ловушки KPI говорит», что KPI — это не только система мотивации, но и в определенной степени система морально-этических ценностей. Это основа лидерства: если я хочу, чтобы люди поступали определенным образом, то я как лидер должен собственным примером показать, как именно надо поступать. Именно поэтому мэр Лондона ездит на работу на велосипеде, демонстрируя окружающим образ спортивного и экономного человека, президент Финляндии сам убирает снег в своем коттедже, служа примером трудолюбия и скромности, а мэр Нью-Йорка добирается до дома на метро. Применительно к внедрению KPI это означает, что оценка на основе этого метода должна быть внедрена в отношении всех сотрудников организации, вне зависимости от занимаемой должности, в т.ч. для офисного персонала и топ-менеджмента компании. [16]

Ирина Суфиярова: в статье «Обзор успешных практик внедрения KPI-управления и KPI-мотивации» говорит, что KPI-Drive успешно внедряется в компаниях в РФ и есть очень много положительных примеров, такие как Компания «Планета Авто» – центр оптовой торговли и сеть розничных магазинов автозапчастей, аксессуаров в Екатеринбурге и Свердловской области.

Торговая компания «Электро-Оптим». Занимается продажей различных электроизделий и электротоваров оптом уже более 11 лет.

Торговый дом «Аркос». С 2010 года компания занимается комплектацией систем трубопроводов для строительных, общепромышленных и жилищно-коммунальных хозяйств.

Научно-производственная фирма «Авэк». Основана она в 1996 году на базе лаборатории автоматизации эксперимента физико-технического

факультета УПИ. Это один из ведущих вузов не только города Екатеринбурга, но и России в целом.

Через данную программу можно увидеть структуру компании, подчиненность и личный коэффициент каждого, можем сравнить уровни. Для руководителя это дополнительная информация для принятия решений.
[11]

Владимир Захарченко, кандидат экономических наук, в своей статье «Система мотивации на основе KPI», Как понять, что сотрудники действительно работают на достижения целей компании? Используют ли ваши сотрудники все свои возможные ресурсы в ежедневной работе? Если сотрудники не проявляют инициативу, вы можете оказаться правы, да еще и при это не довольны своим руководством и не хотят полноценно работать. Если руководитель задумался об этом, это вполне нормальный процесс для руководителей разного уровня. Где искать подводные камни? Почему сотрудники стали так относиться к рабочему процессу? В чем причина того, что сотрудники думают только о себе, а до интересов собственников им нет никакого дела? Существует 2 варианта: нет мотивации к повышению производительности, отсутствует побуждающий мотив совершать великие дела; у них нет четких ориентиров в работе: они не знают к чему надо стремиться. По сути, это две составляющие одного целого. Во многих учебниках по управлению писали и пишут, что перед работником должна стоять четко означенная цель, и он должен иметь стимулы для ее достижения. С теми категориями, чей труд измерим и результат его очевиден, особых вопросов не возникает. Существуют давно проверенная сдельная, сдельно-премиальная и аккордно-премиальная системы оплаты труда. А как быть с той категорией работников, работу которых невозможно измерить, и прямого влияния на основные показатели эффективности они не имеют? В этой статье и пойдет речь о том, как выстроить систему целеположения для сотрудников высшего и среднего уровня и разработать комплекс стимулов, побуждающих достигать этих целей. Итак, как

сориентировать персонал на достижение целей компании и повысить интерес к работе? Попробуем поискать ответ в самом вопросе. Видимо для того, чтобы интересы сотрудников в работе совпадали с интересами компании, необходимо разработать и внедрить систему мотивации персонала, базирующуюся на ключевых показателях деятельности. Он состоит из следующих трех подсистем: Материальная мотивация. Нематериальная мотивация. Персональная ответственность и контроль. Подсистема материальной мотивации включает в себя стимулы, направленные на удовлетворение материальных потребностей и включает в себя: премии и материальные поощрения сотрудников; оптимизированные базовые оклады; наличие социального пакета. Подсистема нематериальной мотивации состоит из: карьерного роста; профессионального роста и развития. Для создания подсистемы ответственности и контроля разрабатывается комплекс ключевых показателей деятельности компании и производится их «привязка» к руководителям подразделений и конечным исполнителям. Создание такой системы необходимо, чтобы фокусировать работу каждого сотрудника на достижение поставленных целей. Эффективность работы этой подсистемы усиливается, если достижение целей будет стимулировано при помощи остальных составляющих этой системы. Таким образом, наиболее сложным, непонятным и малоизученным из сказанного остается комплекс ключевых показателей деятельности компании. В западных источниках его называют Key Performance Indicators — KPI. [2]

Польза от внедрения KPI для компании Внедрение KPI на предприятии решает важные задачи: Мотивация сотрудников. Согласно проведенным исследованиям, внедрение оплаты работы персонала по ключевым показателям эффективности повышает эффективность работы сотрудников минимум на 10%, в среднем на 20-30%. Трансляция приоритетов и задач предприятия. Зачастую даже самые грамотные и опытные работники не понимают, что именно им нужно сделать для достижения целей компании. Внедрение системы показателей позволит точно транслировать сотрудникам

приоритеты бизнеса. Мониторинг эффективности работы предприятия. Корректно разработанная и внедренная система обеспечивает непрерывный мониторинг состояния дел во всей организации, что помогает своевременно выявлять и устранять сбои. Привлечение и удержание профессиональных специалистов. Система мотивации на основе ключевых показателей эффективности устанавливает на предприятии так называемую социальную справедливость в оплате труда. Прикладывающие наибольшие усилия и приносящие наиболее весомый результат сотрудники получают повышенную зарплату. Таким образом, сохраняя общий уровень оплаты труда, можно эффективно удерживать ценных работников в компании. Оптимальное использование фонда оплаты труда. Система оплаты, сформированная на основе ключевых показателей эффективности, позволяет предприятию значительную часть оплаты труда персонала перевести в изменяемую часть зарплаты, поставив ее в зависимость от итогов работы. Таким образом, фонд оплаты труда из источника затрат превращается в средство повышения эффективности работы и мотивации для сотрудников. При действенной системе KPI каждый работник понимает связь между своими конкретными обязанностями и стратегическими целями компании. Система мотивации, ориентированная на стратегию, в конечном итоге состоит из набора ключевых показателей эффективности, за выполнение которых сотрудник отвечает, и оценка их выполнения влияет на итоговую оплату труда. Стандартная мотивационная формула оплаты труда имеет вид: Заработная плата = фиксированная часть (оклад) + переменная часть. В отличие от фиксированной заработной платы, переменная часть оплаты на базе KPI стимулирует более качественное выполнение функциональных обязанностей работников и способствует быстрому достижению стратегических целей предприятия. [13]

Сапронова А.В. Ключевые показатели эффективности в контексте оценки профессиональной деятельности государственных служащих// Российское предпринимательство. – 2015. - №1 (271). – с. 129-136 ,

предлагает рассматривать систему КРІ по следующему алгоритму :
Определение понятия КРІ, структура и содержание КРІ, алгоритм создания КРІ в пошаговом распределении, основные принципы реализации КРІ. Причем, показатели должны делиться на 2 подгруппы.

Подгруппа 1 – это запаздывающие показатели, то есть показатели, которые основываются на уже имеющихся результатах прошедшего периода.

Подгруппа 2 – это опережающие показатели , использующие результаты в целях выстраивания процесса управления в технико-операционном текущем аспекте в рамках четкого временного интервала.

Главными и стратегическими задачами реализации технологии ключевых показателей эффективности в систему оценки профессиональной деятельности государственных служащих, по мнению автора статьи, предстают следующие, а именно:

Задача 1 – повышение эффективности и качества работы государственных служащих за счет разработанных систем стимулирования.

Задача 2 – организация и проведение аналитических операций, ставящих своей целью определение уровня приближения реальной модели деятельности государственных служащих к идеальной модели в аспекте служения обществу.

Задача 3 – разработка иерархической совокупности компонентов триединого взаимозависимого отношения по типу: «Государственный служащий» – «Общество» – «Гражданин».

Задача 4 – рост показателей, так называемой «прозрачности» и открытости профессиональной деятельности государственных служащих с точки зрения общества и рядовых граждан [7].

Очевидно, что системная реализация технологии КРІ в практику работы государственных органов в масштабах страны, естественно, повысит уровень и качество контрольных функций общества за деятельностью как государственных учреждений, так и самих государственных служащих всех уровней и категорий.

Необходимо отметить, что результаты как промежуточные, так и итоговые работы персонала государственных органов в свете модернизации всей системы государственного управления, должны стать доступными обществу и гражданам нашей страны, а внедрение технологии КРІ и даст такую возможность. На данный момент в РФ констатируется ряд основных вопросов по управлению государственными служащими в рамках государственной службы, которые возможно систематизировать следующим образом, а именно:

- Главный вопрос совокупности первого уровня сказывается, прежде всего, в крайне низкой профессиональной квалификации государственных служащих.

- Главный вопрос совокупности второго уровня определяется в достаточно низком общекультурном уровне служащих государственного сектора.

- Главный вопрос совокупности третьего уровня определяется финансовой выгодностью государственных служащих по сравнению с общей массой равнозначных специалистов негосударственного сектора [2].

С точки зрения прогнозируемых решений вышеприведенных основных вопросов видятся следующие основные векторные направления усилий:

- Создание и реализация такой технологии КРІ в рамках управления государственными служащими, при внедрении которой в полном объеме будет воплощена государственная кадровая стратегическая политика.

- Воплощение в практику реальной повседневной профессиональной деятельности государственных служащих интеграционной кадровой политики посредством КРІ.

- Реформирование всей системы организации и функционирования кадровых служб государственных органов и систем повышения уровня квалификации их работников.

- Модернизация существующих систем оплаты труда государственных служащих с помощью КРІ [5].

Технологии КРІ дают реальную возможность сформировать у категории государственных служащих основные понятийные системы о сущности, структуре и содержании их профессиональной деятельности и системы оценки ее эффективности. И однозначно можно утверждать, что единая система оценки результатов такой деятельности, которая особым образом влияет и на оплату труда государственных чиновников, покажет значительный и стабильный рост позитивной динамики ее итогов. Итак, в данной статье автор рассмотрел ключевые показатели эффективности в контексте оценки профессиональной деятельности государственных служащих, что и являлось целью ее написания. [29]

Наталия Чевтаева, заведующая кафедрой управления персоналом Уральского института управления РАНХиГС, доктор социологических наук, профессор утверждает, методики определения эффективности работы можно создать и для госслужащих. И делать это надо в два этапа. Сначала разработать параметры оценки органов власти. И для этого, по мнению Наталии Геннадьевны, с 2002 года уже накоплена обширная нормативно-методическая база.

«Вторым этапом будет создание конкретных критериев оценки деятельности госслужащих. При этом, как показывает практика, не стоит превращать эту работу в очередную кампанию, стремиться к 100-процентному охвату, разрабатывая критерии оценки для каждого государственного служащего. Здесь важен не охват, а измеримость показателя.

2 Уголовно-исполнительная система РФ

2.1 Структура органов УИС РФ

Возникшая около трехсот лет назад и принявшая за последние 50 лет современные формы практика организации производственной деятельности осужденных к лишению свободы (далее - осужденных) на рубеже веков и в новом тысячелетии столкнулась с рядом правовых и организационных проблем, ставящих под сомнение сложившиеся взгляды ученых и практиков пенитенциарной системы на место и роль производственной деятельности в процессе достижения основной цели уголовных наказаний - исправления осужденных.

Долгое время производственная деятельность осужденных носила преимущественно экономический характер, хотя периодически рассматривалась как способ их исправления и (или) перевоспитания. В свете значительных изменений, происходящих в нормативно-правовой базе уголовно-исполнительной системы (УИС) в последние годы, производственная деятельность осужденных должна перестать быть источником получения дохода, что в условиях ограниченного финансирования потребностей уголовно-исполнительной системы вызывает серьезные опасения у практических работников. Не меньшую опасность представляет проблема возможного роста пенитенциарной преступности среди осужденных, не вовлеченных в трудовые отношения. Таким образом, имеет место противоречие между организационно-правовой и социально-экономической доминантами производственной деятельности исправительных колоний (ИК). Частичное, а затем полное отождествление производства предприятий, образованных и функционирующих в рамках исправительных колоний, с коммерческими организациями также стало противоречием, требующим незамедлительного организационно-правового разрешения.

Анализ сведений, полученных в ходе опросов сотрудников УИС, показывает, что в современных условиях необходимо: а) сформировать единые взгляды, как общества, так и руководства реформирующегося промышленного комплекса Федеральной службы исполнения наказаний (ФСИН России) на задачи уголовно-исполнительной системы, связанные не только с исправлением, но и с трудовой адаптацией осужденных, закрепив это единство соответствующей законодательной, нормативной и ведомственной правовой базой (67% опрошенных); б) разработать действенные правовые и организационные механизмы функционирования исправительных учреждений (ИУ), направленные на выполнение правоохранительной функции, которая для производственного комплекса ФСИН России заключается в вовлечении осужденных в трудовые процессы (механизм трудовой адаптации) и подготовке их к жизни в обществе (механизм социализации) (74% опрошенных).

Исследования показывают, что повышение эффективности деятельности учреждений уголовно-исполнительной системы в вопросах правовой защиты личности в процессе отбывания наказания, исправления и ресоциализации осужденных, снижения уровня рецидивной и пенитенциарной преступности возможно за счет разработки комплекса правовых мер по совершенствованию процесса трудовой адаптации и социализации осужденных, внедрения на современном этапе реформирования УИС научно-обоснованных методов трудовой адаптации осужденных, придания новому структурному подразделению ИУ – центру трудовой адаптации осужденных (ЦТАО) соответствующего правового статуса.

В настоящее время наблюдается диспропорция между задачами реформирующейся уголовно-исполнительной системы по трудовой адаптации осужденных и степенью их участия в производственной деятельности. На начало 2007 г. в исправительных колониях трудоустроено только около 30% содержащихся в них осужденных, следовательно,

остальные 70% - практически не вовлечены в процесс трудовой адаптации. Свыше 24% лиц, освободившихся из исправительных учреждений, вновь попадают в места лишения свободы, что свидетельствует о высоком уровне рецидивной преступности, ввиду невозможности устройства на свободу по полученной в исправительном учреждении специальности.

На наш взгляд, трансформирование труда производственного в труд адаптационный (лечебный, реабилитационный) может произойти только после широкого научного обсуждения результатов, достигнутых в рамках реализации положений Концепции реформирования государственных унитарных предприятий уголовно-исполнительной системы, закрепления результатов дискуссии соответствующими нормами права, которые постепенно трансформируются в институциональные отношения, не подверженные влиянию политической и иной конъюнктуры.

На современном этапе применительно к поставленной задаче пенитенциарной науке необходимо разработать регулятивные механизмы, направленные на обеспечение эффективности производственной деятельности исправительных колоний в целях повышения норм отдачи от инвестиций в человеческий капитал (нынешних осужденных) как внутри УИС России (на рабочих местах), так и за ее пределами (после отбытия осужденными наказания), что будет свидетельствовать о качестве решения задачи трудовой адаптации осужденных и характеризовать выполнение одной из правоохранительных функций уголовно-исполнительной системы.

Можно отметить наличие значительного массива научной литературы, относящейся к представленному исследованию. Однако в имеющихся публикациях рассматриваются несколько иные аспекты деятельности ИК по исправлению и трудовой адаптации осужденных. Необходимость поиска новых подходов к организации исправления осужденных в современных условиях, неразработанность многих теоретических вопросов данной сферы управленческой деятельности предопределили выбор темы настоящего

диссертационного исследования, его направленность, содержание и подчеркнули его новизну.

Большинство исправительных учреждений, которые находятся в Российской Федерации, ведут производственно-хозяйственную деятельность, за исключением колоний пожизненного заключения. Производственная деятельность исправительных колоний разнообразна. Основными видами производственной деятельности являются:

Деревообработка и мебель - поддоны, лотки, ящики, срубы, оконные рамы и многое другое.

Швейное производство – вещевое имущество для личного состава и спец.контингента, спецодежда зимняя и летняя, рабочая одежда, рукавицы, халаты, постельное белье, подушки, матрацы.

Металлообработка – токарные изделия, сварные секции ограждения, решетки, двери, каркасы, будки, сетки, щетки.

Товары народного потребления - производство керамики и тротуарной плитки, хозяйственного и бытового инвентаря, фасовка и комплектование материалов, изготовление упаковочных изделий, обувной продукции, изделия из полимеров, сувениры.

Прочее - авторемонтные работы, поставка теплоэнергии, водоснабжение, оказание услуг.

Исправительные колонии работают по государственным контрактам, а также по контрактам, заключенным со сторонними организациями.

Исправительные учреждения ГУФСИН России имеют положительный опыт по взаимодействию и привлечению к сотрудничеству организаций с различными формами собственности, что позволяет эффективно использовать свободные производственные площади, увеличивать численность осужденных, занятых на оплачиваемых работах, прививать осужденным навыки непосредственно на производственных участках, осваивать производство новых видов изделий, конкурентоспособных на рынке сбыта. Практическое использование давальческих технологий, сырья,

оборудования, технического персонала, рынков сбыта продукции, орг.ресурсов технического сопровождения партнеров позволяет сохранять стабильность производственной деятельности исправительных учреждений ГУФСИН России.

Если говорить о коммерческих предприятиях, то основной целью их производственно-хозяйственной деятельности, в широком смысле, является наибольшая прибыль при наименьших затратах. Для исправительных учреждений первоочередной целью является исправление осужденных, которое происходит, в том числе, и через добросовестный труд.

Объектом нашего исследования в области повышения эффективности работы путем повышения мотивации работников явились руководители отделов производственного назначения уголовно исполнительной системы РФ. К отделам производственного назначения исправительных колоний, в большинстве своем, относятся:

Отдел материально - технического обеспечения учебно-производственного процесса и сбыта продукции центра трудовой адаптации осужденных ;

- Производственно-технический отдел;
- Технический отдел;
- Отдел технического контроля;
- Производственный отдел;
- Отдел планирования, организации труда и заработной платы осужденных.

В системе ФСИН выделяются работники и сотрудники. К сотрудникам относятся аттестованный персонал, которому заработная плата выплачивается из бюджетных средств государства. К работникам относится вольнонаемный персонал, которым заработная плата выплачивается как из бюджета, так и из прибыли, получаемой от производственной деятельности.

Руководителями отделов производственного назначения являются аттестованные сотрудники. К их подчиненным, в большинстве своем, относятся вольнонаемные работники.

В ходе исследования стало ясно, что у аттестованного персонала вознаграждением за труд является не заработная плата, а денежное довольствие, которое состоит из следующих составляющих:

- должностного оклада;
- оклада по званию;
- выплаты за выслугу лет;
- доплаты за квалификацию;
- выплат по районному и северному коэффициентам;
- ежемесячной премии.

Объектом исследования будут являться производственно-технические отделы исправительных колоний, а именно руководители отделов производственного назначения. Для них планируется разработать систему ключевых показателей эффективности. Так как это аттестованные сотрудники, то вместо заработной платы они получают денежное довольствие, в котором не предполагается никакой мотивирующей составляющей. Денежное довольствие начисляется на основе Приказа № 269 ФСИН России. Согласно приказу, мотивация аттестованным сотрудникам уголовно исполнительной системы Российской Федерации в виде денежной выплаты не запрещается. [2]

В результате разработки системы ключевых показателей деятельности КРІ, планируется получить следующий результат:

- снижение затрат на производство;
- сокращение потерь рабочего времени;
- увеличение объема обработанных заказов;
- рост прибыли от производственной деятельности.

Люди наиболее мотивированно действуют тогда, когда полагают, что их действия приведут к достижению желаемой цели. Поэтому суть любой

системы мотивирования состоит в том, чтобы увязать цели предприятия и сотрудников таким образом, чтобы достижение личных целей было возможно только через достижение целей предприятия. В этом случае, сотрудники будут понимать, что их работа важна для компании. А важность эта будет проявляться в мотивации, то есть, в большинстве своем, в денежном вознаграждении. При этом, руководители будут уверены, что каждый работник занимается своим делом и делает это не только для себя, но и на благо предприятия.

2.2 Внутренняя и внешняя среда ФКУ ИК-22

ФКУ ИК-22 ведет производственную деятельность по следующим направлениям: швейное производство, сельское хозяйство и мастерские (сушка овощей). Основным видом производства является пошив текстильных изделий. Швейная фабрика ФКУ ИК-22 работает в двух направлениях: пошив изделий (то есть изготовление продукции по государственным заказам, что включает закупку сырья и материалов, пошив изделия и доставку до потребителя) и предоставление услуг по пошиву изделий (то есть, в большинстве своем, фабрика работает по заказам со сторонними организациями, что включает только работу по пошиву и доставке готовой продукции). Наглядно информация представлена на схеме 1.



Схема 1 – Производственная деятельность ФКУ ИК-22

Основными покупателями продукции ИК-22 являются: Министерство обороны и ФСБ, Управление Красноярской железной дороги, которые ежегодно приобретают более 20 видов швейных изделий, и затрачивают несколько миллионов рублей в год, что составляет около 30% всей продукции.

Основными поставщиками предприятия являются отдельные фирмы, которые обеспечивают предприятие различными тканями и материалами, различным оборудованием, канцелярией, и многими другими ресурсами, необходимыми для производства товара.

Маркетинговых посредников как таковых не имеется, сбыт продукции происходит через само производство, работа с посредниками не поощряется. Имеется магазин ИК-22, который находится рядом с производством, через него происходит сбыт товара.

Одной из конкурентных предприятий является «Славянка». На предприятии трудятся более тысячи человек. На фабрике сохраняется двухсменный график работы. За счет зарабатываемых средств, предприятие производит развитие производства, регулярное обновление оборудования, создание новых рабочих мест. В течение 2013 года на фабрике велась подготовительная работа по внедрению международной системы качества «ИСО 9000», которая позволяет улучшить организацию производства и качества продукции, привлечь новых партнеров и заказчиков, более эффективно работать с поставщиками и использовать энергетические, сырьевые и людские ресурсы, осваивать новые потребительские рынки.

Следующим конкурентным предприятием является ООО Швейная фабрика «Северная». Это одна из крупнейших производителей форменной и спецодежды. Продукция данного предприятия отличается особым качеством, комфортом и долговечностью.

Основными контактными аудиториями являются аудитории государственных учреждений, надзорные органы регионального и федерального уровня, аудитории средств информации, то есть организации,

распространяющие новости и комментарии: газеты, телецентры, а так же внутренние аудитории, рабочие и служащие организации производителя.

В 2016 году произведено товарной продукции, работ и услуг 156 435,83 тыс. руб. (АППГ 122 154,6 тыс. руб.), увеличение произошло на 34 281,2 тыс. руб. или на 28,06%.

Выполнение плана производства товарной продукции в соответствии с установленным заданием при плане 149 169,24 тыс. руб., задание перевыполнено на сумму 7 266,59 тыс. руб., или на 4,9 %.

Выпуск швейной продукции составляет 132 200,09 тыс. руб., при плане 129 268,7 тыс. руб., задание выполнено на 102,27 %, перевыполнение на 2 931,39 тыс. руб. (АППГ 95 262,4 тыс. руб.)

Выпуск продовольственных товаров составил 836 тыс. руб. при плане 1 270 тыс. руб. задание выполнено на 65,83%, невыполнение составило 434 тыс. руб. (АППГ 5 061,67 тыс. руб.), в связи с переводом производства хлебобулочных изделий на бюджетное финансирование.

Выпуск сельскохозяйственной продукции составил 15 310,16 тыс. руб. задание выполнено на 107,87%, превышение составило 1 117,62 тыс.руб.(АППГ 17 847,48 тыс. руб.)

Затраты на 1 рубль товарной продукции 97,5 копеек, (АППГ 99 копеек).

Доходы, полученные от внебюджетной или иной, приносящей доход деятельности, за 2016 год составили 165 285,31 тыс. руб. (АППГ 112937,76 тыс. руб.). Прибыль за 2016 год составила 4 076,02 тыс. руб.

Среднедневная заплата составила **229,44 руб.** при плане 217,00 руб. (АППГ – 197,71 рубля, рост составляет на 31,73рублей) по соотношению к плану рост на 12,44 рубля.

Выполнение нормы выработки составило 67,2%, (АППГ –65,4% увеличение на 1,8 %).

Трудоемкость выпущенной продукции за 12 месяцев 2016 год составляет 672770,87 н/часов при выводе осужденных на оплачиваемые

работы 508 чел. (АППГ- 651561,06 н/часов при выводе 504 чел.). Рост производительности труда составил 2,4 %, (трудоемкость на одного человека в 2016 году -1324,35 нормо/часа, в 2015 году -1292,78 н/час).

Производственные показатели: выполнение плана по хозрасчетному заданию составило 81,2 %. план 186,5 млн. руб. факт 151,5 млн. руб.

Таблица 1- Выполнение плана в разрезе цехов

Цех	Выполнение нормы выработки, %	Выполнение плана, %
(РПЦ)	111,42 (АППГ-86,5)+24,9	82,5(АППГ-89,7)- 0,02
1 цех	51,7 (АППГ – 62,7)-11	82,9 (АППГ –87,9) -5,0
2 цех	45,8 (АППГ -52,1)-6,3	71,8(АППГ– 71,0) +0,8
3 цех	56,2 (АППГ – 60)-3,8	83,2(АППГ –82,1) +1,1

Анализ итогов работы показал, что с плановым заданием за 12 месяцев 2016 г. не справились все цеха. Хуже всех сработал цех №2, начальник цеха Портнягина С.В. потери товарной продукции составили 7 540,5 тыс. руб., норма выработки 45,8%, заработная плата 120,54 руб.

Из швейных бригад лучше всех сработал цех №3, начальник цеха Коноплев В.В. норма выработки 56,2%, выполнение плана 83,2%, заработная плата 131,75 руб.



Диаграмма 1 – Выполнение плана по цехам за 2016 год

Норму выработки также стоит рассмотреть в графическом виде. Данные представлены на диаграмме 2.



Диаграмма 2 – Выполнение нормы выработки по цехам за 2016 год

Рассмотрим показатели в разрезе бригад. Цех №1 Начальник цеха майор внутренней службы Кузьменкова Н.М., мастер цеха Шафрыгина Н.В.

Таблица 2- Выполнение плана и нормы выработки по цеху №1

№ бригады	Выполнение плана, %	Норма выработки, %
92	82,5	50,1
121	76,0	50,6
123	87,9	61,4
72	85,4	48,0

Цех №1 Начальник цеха майор внутренней службы Кузьменкова Н.М., мастер цеха Шафрыгина Н.В.

За 12 месяцев 2016 г., потери товарной продукции составили 6952,2 тыс. руб.

Таблица 3 – Потери товарной продукции по цеху №1 за 2016 год

№ бригады	Производительность труда на 1 ч 2015 год	Производительность труда на 1 ч 2016 год	Отклонение
92	1100,45	995,20	-105,25
121	1218,94	1015,59	-203,35
123	491,18	1237,7	+746,52

Цех №2 Начальник цеха майор внутренней службы Портнягина С.В.

Данные по второму цеху представлены в таблице 3. В данном цехе

находится 2 бригады. В этом цехе выполняется пошив по основному оборонному заказу.

Таблица 4 - Выполнение плана и нормы выработки по цеху №2

№ бригады	Выполнение плана, %	Норма выработки, %	Средняя дневная зарплата, руб.
101	69,3	44,9	98,6
24	74,1	46,4	114,5

Потери товарной продукции за 12 месяцев 2016 г., составили 7540,5 тыс. руб. Данные представлены в таблице 5.

Таблица 5 - Потери товарной продукции по цеху №2 за 2016 год

№ бригады	Производительность труда на 1 ч 2015 год	Производительность труда на 1 ч 2016 год	Отклонение
101	1117,28	892,75	-224,53
24	1010,42	916,34	-94,08

Цех №3 Начальник цеха капитан внутренней службы Коноплев В.В.

Таблица 6 - Выполнение плана и нормы выработки в цехе №3

№ бригады	Выполнение плана, %	Норма выработки, %	Средняя дневная зарплата, руб.
31	85,4	65,6	159,45
111	79,9	41,0	104,77
142	77,9	52,3	113,57

Потери товарной продукции за 12 месяцев 2016 г., составили 7105,6 тыс. руб.

Таблица 7 - Потери товарной продукции по цеху №3 за 2016 год

№ бригады	Производительность труда на 1 ч 2015 год	Производительность труда на 1 ч 2016 год	Отклонение
31	1181,78	1296,13	+114,35
111	1661,16	815,59	-845,57
142	1074,42	1022,69	-51,73

Приведенные выше показатели говорят о том, что о выполнении плана по выпуску товарной продукции и выполнении нормы выработки до плановой нормы показатели неотяивают. Это связано с разного рода факторами: долгое время отсутствовали контракты; введение в производство нового вида продукции; смена руководящего состава.

Все это влияет на общий результат производства швейной продукции.



Диаграмма 3 – Выполнение плана по бригадам за 2016 год

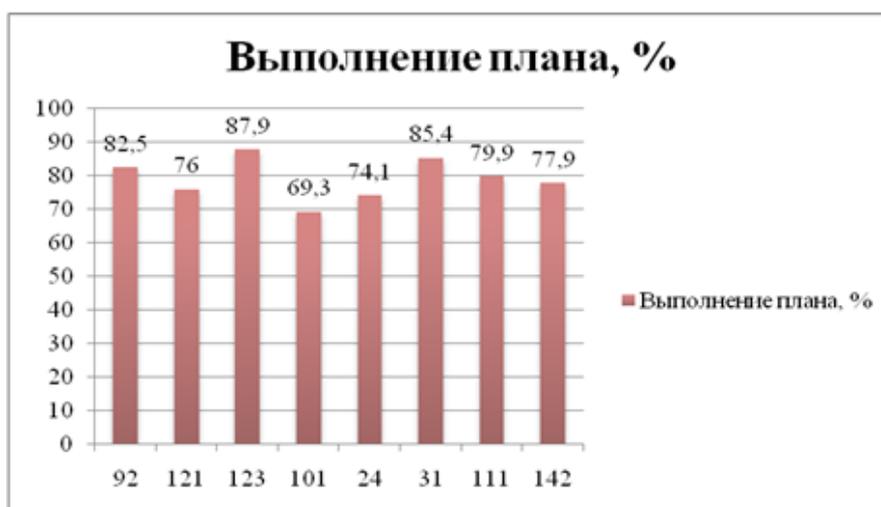


Диаграмма 4 – Выполнение нормы выработки по бригадам за 2016 год

За 12 месяцев 2016 года в сравнении с аналогичным периодом прошлого года увеличились простои оборудования на 3033 часов 25 минут. При этом, по сравнению с 12 месяцами 2015 года простои увеличились на 1423 часа и 35 минут.

Таблица 8 – Простои оборудования

№ цеха	12 месяцев 2014 года, час	12 месяцев 2015 года, час	12 месяцев 2016 года, час	Отклонение, (2016 г от 2015), час	Отклонение, (2016 г от 2014), час
Цех №1	109	65	213,9	-12,5	104,9
Цех №2	46	53,5	1,5	1030,7	-44,5
Цех №3	104	467,1	88,4	1367,55	-15,6

Увеличение простоев в РПЦ связано с простоем оборудования в цехе изготовления матрацев.

За 12 месяцев 2016 года проведено 76 контрольных приемок готовой продукции, изготовленной в других учреждениях, были возвращены на исправление дефектов 8339 единицы. Всего по учреждениям 50 случаев возврата готовой продукции, в том числе:

- ИК-50, 14 случаев возврата, возвращено на доработку 2398 ед.
- ИК-7, 13 случая возврата, возвращено на доработку 685 ед.
- ИК-6, 1 случая возврата, возвращено на доработку 100 ед.
- ОИК-36, 12 случаев возврата, возвращено на доработку 3034 ед.
- ИК-17, 9 случая возврата, возвращено на доработку 2021 ед.
- ИК-27, 1 случай возврата, возвращено на доработку 101 ед.

За 12 месяцев 2016 года, при ежедневных проверках отделом технического контроля качества изготавливаемых изделий выписано 21 предписание начальникам цехов по устранению выявленных недостатков в ходе технологического процесса (РПЦ – 8 предписания, 2 цех – 5 предписаний, 1 и 3 цех – по 8 предписаний). Два предписания выписанные цеху № 3, не были устранены. По данному факту начальник цеха № 3 Коноплев В.В. был привлечен к дисциплинарной ответственности (Приказ № 150-к от 20.09.16г).

За 12 месяцев 2016 г проведено 36 цеховых «Дней качества», где рассмотрено и строго предупреждено 979 швей, допустивших в ходе технологического процесса замечания:

- Цех № 1 – 227 замечание (бригада № 92 - 140 человек, бригада № 121 – 80 человек, бригада № 123 – 8 человек).
- Цех № 2 – 346 замечаний (бригада № 24 – 173 человека, бригада № 101 – 173 человека).
- Цех № 3 – 421 замечание (бригада № 142 - 149 человек, бригада № 31 - 201 человек, бригада № 111 – 71 человек)
- РПЦ, бригада № 42 – 10 человек.

По всем случаям возвратов к осужденным допустившие нарушения технологической дисциплины принимались меры в дисциплинарном порядке, так за 12 месяцев 2016 года 74 осужденных были рассмотрены на дисциплинарной комиссии при начальнике учреждения, 8 человек ШИЗО, 14 человек получили выговор, с 52 осужденными проведена беседа.

На 01.01.16 г. На остатках в раскройном цехе находилось 262,58 м.п (АППГ 317,53 м.п) мерного и весового лоскута. В течении 2016 года приход ткани в раскройный цех составил 670349,08 м.п. ткани, что на 39,1% меньше по сравнению с

АППГ 1101506,49 м.п. ткани, раскроено 660279,67 м.п. ткани, что на 37,3% меньше по сравнению с АППГ 1053860,18 м.п. ткани, при этом образовалось 10069,41 м.п.(АППГ 47646,31 м.п.) мерного и весового лоскута, что составляет 1,5% от раскроенной ткани.

Для уменьшения остатков мерного лоскута была организована работа по его переработке: за 12 месяцев 2016 года переработано 10268,91 м.п. (АППГ 47701,26 м.п.) мерного лоскута.

На 01.01.17г. остаток мерного и весового лоскута составляет 63,08 м.п (АППГ 262,58 м.п.) от раскроенной ткани или 0,01 % (АППГ 0,002%) при плановом минимальном остатке – 1,5%.

За 12 месяцев 2016 года уменьшение мерного и весового лоскута составило 199,5 м.п. (АППГ уменьшение на 54,95 м.п.) это говорит о том, что образовавшийся в процессе раскроя лоскут 10268,91 м.п. переработан в полном объеме.

Из 63,08 м.п. лоскута, находящегося на остатках в раскройном цехе, лоскут заказчика составляет 6,5 м.п.

На 01.01.2017 года остаток мерного и весового лоскута нашего предприятия составляет 56,58 м.п. (при плане 1500 м.п.)

Остатки готовой продукции на 01.01.2017 г составляли 3720,8 тыс.руб., при нормативе 10720,0 тыс.руб., превышение не допущено.

Реализовано готовой продукции на сумму 138 158,70 тыс. руб.

Реализовано готовой продукции хранящейся на складе более года 586,0 тыс. руб. при плане 600,0 тыс, руб., (отклонение составило – 14,00 тыс. рублей).

Остатки сырья на складе составляют 4,85 млн.руб.

На балансе учреждения числится 730 единиц швейного оборудования. За отчетный период было закуплено оборудования на сумму 316 т.р., запасных частей к оборудованию – на 168 т.р. (АППГ – на сумму 276,8 т.р., зап. части на сумму - 138 т.р.)

Простои оборудования:

В 1 полугодии 2016 года в сравнении с аналогичным периодом прошлого года увеличились простои оборудования на 1486 часов 10 минут.

При этом, по сравнению с 1 кварталом 2014 года простои увеличились на 1508 часа и 40 минут.

Увеличение простоев в РПЦ связано с простоем оборудования в цехе изготовления матрацев.

Качество.

За 1 квартал 2016 г проведено 23 цеховых «Дней качества», где рассмотрено и строго предупреждено 644 швеи, допустивших в ходе технологического процесса по куртке демисезонной повседневной для военнослужащих, замечания:

Цех № 1, бригада № 92 - 74 человека,

бригада № 121 – 52 человек,

бригада № 123 – 4 человека.

Цех № 2, бригада № 24 – 131 человека,

бригада № 101 – 91 человек,

Цех № 3, бригада № 142 - 90 человек,

бригада № 31 - 121 человек,

бригада № 111 – 71 человек,

РПЦ, бригада № 42 – 10 человек

По всем случаям возвратов к осужденным допустившие нарушения технологической дисциплины принимались меры в дисциплинарном порядке, так за 1 квартал 2016 года 24 осужденных были рассмотрены на дисциплинарной комиссии при начальнике учреждения, 4 человека ШИЗО, 6 человек получили выговор, с 14 человеками проведена беседа.

При ежедневных проверках отделом технического контроля качества изготавливаемых изделий выписано 16 предписаний начальникам цехов по устранению выявленных недостатков в ходе технологического процесса.

За 1 квартал 2016 года проведено 40 контрольных приемок готовой продукции, изготовленной в других учреждениях, были возвращены на исправление дефектов 7139 единицы. Всего по учреждениям 38 случаев возврата готовой продукции, в том числе:

- ИК-50, 9 случаев возврата, возвращено на доработку 2120 ед.
- ИК-7, 11 случая возврата, возвращено на доработку 267ед.
- ИК-6, 1 случая возврата, возвращено на доработку 100 ед.
- ОИК-36, 12 случаев возврата, возвращено на доработку 3034 ед.
- ИК-17, 7 случая возврата, возвращено на доработку 1618 ед.

По использованию и экономии сырья.

На 01.01.16 г. На остатках в раскройном цехе находилось 262,58 м.п (АППГ 317,53 м.п) мерного и весового лоскута. В течении 2 квартала 2016 года приход ткани в раскройный цех составил 480895,95 м.п. ткани, что на 0,9% больше по сравнению с

АППГ 476547,99 м.п. ткани, раскроено 474486,08 м.п. ткани, что на 3,57 % больше по сравнению с АППГ 457559,29м.п. ткани, при этом образовалось 6409,87 м.п.(АППГ 18988,70 м.п.) мерного и весового лоскута, что составляет 1,35% от раскроенной ткани.

Для уменьшения остатков мерного лоскута была организована работа по его переработке: за 2 квартал 2016 года переработано 6448,54 м.п. (АППГ 18691,55 м.п.) мерного лоскута.

На 01.07.16г. остаток мерного и весового лоскута составляет 223,91 м.п (АППГ 614,68 м.п.) от раскроенной ткани 474486,08 м.п. или 0,05 % (АППГ 0,14%) при плановом минимальном остатке – 1,5%.

За 2 квартал 2016 года уменьшение мерного и весового лоскута составило 38,67 м.п. (АППГ увеличение на 297,15 м.п.).

Из 223,91 м.п. лоскута, находящегося на остатках в раскройном цехе, лоскут заказчика составляет:

- ООО «Авангард» подклад «олива» - 52,77м.п.
- ООО «Авангард» подклад «синий» - 18,00м.п.
- ООО «Авангард» клеевая – 16,89м.п.
- ООО «Авангард» Мех «олива» - 17,87 м.п.
- ООО «Авангард» Стежка «олива» - 12,55 м.п.
- ООО «Авангард» флис «чёрный» - 20,52 м.п.
- ООО «НВВ» оксфорд «синий» - 11,16 м.п.
- ООО «СПК» тик матрацный – 11,37 м.п.

Итого лоскут заказчика – 161,13 м.п.

На 01.07.2016 года остаток мерного и весового лоскута нашего предприятия составляет 62,78 м.п. (при плане 1500 м.п.)

Себестоимость в отчетном периоде составила 99,4 коп. (по сравнению с прошлым годом увеличилась на 3,17 копейки, 2015 год– 96,23 коп.). В объеме товарной продукции большую часть продолжают занимать:

- затраты на сырье и материалы – 53,2 копейки на 1 рубль товарной продукции (прошлый год – 58,6 коп., снижение на 5,4 коп.) это связано с уменьшением выпуска продукции с сырьем для ГУФСИН и увеличением выпускаемой продукции на услугах по договорам подряда.

- затраты на оплату труда – 44,09 коп. на 1 рубль товарной продукции (прошлый год – 49,3 коп., снижение 5,21 коп. или 89,4 %). Снижение затрат на оплату труда в себестоимости произошло в результате снижения выпуска товарной продукции.

Заработная плата. За 1 квартал 2016 года на предприятии работало 532 человек (в 2015 году-576 чел.) промышленно-производственного персонала. Выплачено заработной платы 20,0 млн. руб. (в прошлом году 26,2 млн.), в т.ч из себестоимости 18,82 (прошлый год – 25 млн.), из прибыли 1,18 млн. руб. (прошлый год – 1,2 млн.)

Среднемесячная зарплата к уровню прошлого года:

- у рабочих осужденных снизилась на 17,18 % (2016 год –3832,59 рублей, 2015 год - 4628 рубля.) в связи с отсутствием работы в 1 квартале;

- у гражданского персонала снизилась на 7,3 % (2016 год – 20326 рублей, 2015 год – 21926,95рублей).

Снижение среднемесячной зарплаты ППП составило 15,5 % (2016год – 4951,18 руб., 2015 год- 5861,3 руб.).

ОМТО и СП

Остатки готовой продукции на 01.07.2016 г составляли 12937,3 тыс.руб., при нормативе 8261 тыс.руб., превышение допущено.

Реализовано готовой продукции хранящейся на складе более года 201,0 тыс. руб. при плане 300,0 руб., (отклонение составило – 99,00 тыс.рублей).

Остатки сырья на складе составляют 11,20 млн.руб.

За отчетный период затраты на тепло и э/энергию составили 2 429,765 тыс. руб. это больше прошлого года на 580,12 тыс. руб. В натуральном выражении к прошлому году расходы по э/ энергии увеличились:

По э/энергии - 28 554 Квт/ч или на 10,2 %. (280 282-251 728).связано с приобретением нового оборудования и строительством нового объекта.

По теплоэнергии увеличение произошло на – 185,2 Гкал. или на 20,5 %. (901,613-716,413).

По гаражу. В отчетном периоде снизились затраты на содержание гаража по сравнению с аналогичным периодом прошлого года на 398,4 т.р.или 83,9 % и составили 2091,5 т.р.

В натуральном выражении снизились на 9661 л.

Подсобное хозяйство. На 01.07.2016 на свиноматке числилось 135 (АППГ 198) головы. За 6 месяцев получен приплод в количестве 87 голов (АППГ – 126 головы) получено мяса 9,197 тонн на сумму 1779,76 т.р. (АППГ 8,475 тн. На 1822,335 т.р.) На птичнике по итогу 6 месяцев текущего года числятся кур – 1339 (АППГ-1216), получено мяса – 608,43 кг. на сумму 65,710 т.р., (АППГ-392,25 на 50,992 т.р.), получено яйца 110 180 шт. (АППГ-101070 шт.), увеличение составило 9110 шт. Прибыли от подсобного хозяйства получено 228,9 (АППГ-810 Т.Р.), в связи со снижением цен на продукцию.

Ежемесячно проводится снятие остатков товароматериальных ценностей, а также готовой продукции. Бухгалтерским составом за отчетный период при плане 126 проверки фактически проведено 126 плановых проверок и 49 внезапных. Оприходованы излишки 42 т.р.

Итогом нашей работы является прибыль. От основной деятельности прибыли получено 1300,0 тыс. руб.,(АППГ-2200 Т.Р.) всего получено прибыли 1618,6 т. руб. (АППГ- 4,8 млн. руб.)

Конкурентная среда является источником как серьезных опасностей, так и возможностей для развития бизнеса. Поэтому маркетинговые исследования конкурентной среды, в частности - мониторинг и анализ деятельности ближайших, косвенных и потенциальных конкурентов является важной составляющей маркетинговой информационной системы компании.

Таблица 9 – Действующие на рынке конкуренты

Название фирмы – конкурента	Местоположение	Цена, руб/единицу товара		
		Товар 1	Товар 2	Товар 3
«Новая заря»	г. Красноярск, Семафорная улица, 219	834,76	723,40	559,80
«Северная»	г. Красноярск, ул Аэровокзальная, д 15, Б	674,50	590,33	444,70

Конкурентами данного предприятия является фирма «Новая заря» и «Северная», это достаточно конкурентоспособные предприятия, имеющие высокий доход и рентабельность. Самой высокой ценой товара в фирме Новая заря, является 834, 76 руб., а в фирме Северная 674,50 руб. Это говорит о ценовом факторе, который в данный момент не высок и может привлечь наибольшее количество клиентов.

Следующим этапом изучения конкурентов является анализ показателей деятельности, целей и стратегий конкурирующих фирм.

Конкурентоспособность предприятия — это его способность успешно соперничать на рынке и получать относительно конкурентов экономические выгоды.

При принятии инвестиционных решений в рамках фундаментального анализа предприятий весьма удобным является показатель интегральной конкурентоспособности предприятий.

Этот показатель также полезен при принятии стратегических решений руководством самого предприятия.

Проблемы применения интегрального показателя конкурентоспособности связаны с методологическими трудностями его количественного расчета, приводящими к очень широкому применению экспертных оценок, в результате чего адекватность реальности самих результатов расчетов вызывает понятные сомнения.

Проведем анализ слабых и сильных сторон конкурентов, так как эти объекты самые проблемные для анализа, изучить всех конкурентов трудно, но необходимо, чтобы знать к чему стремиться. В данном анализе будут рассмотрены те конкуренты, которые в первую очередь наиболее крупные и динамично развивающиеся.

При анализе внешней среды предприятия проводится анализ сильных и слабых сторон предприятия, он позволяет определить слабые направления, которые нужно развивать, а также понять какими преимуществами обладает компания.

Таблица 10 – Анализ сильных и слабых сторон конкурента

Критерий	Изучаемое предприятие	Конкурент 1	Конкурент 2
ПРОДУКТ			
Качество	4	4	3
Ассортимент	5	4	3
Технические параметры	4	2	2
Надежность	5	3	4
ЦЕНА			
Цена приобретения	4	4	3
Формы и сроки платежа	5	4	4
СБЫТ			
Степень охвата рынка			
Размещение складских помещений	5	4	3
Система транспортировки	5	4	4
	5	5	3
ПРОДВИЖЕНИЕ ТОВАРА НА РЫНКА			
Индивидуальная продажа	4	4	3
Стимулирование сбыта	5	4	3
Демонстрация товара	5	4	4
Общий итог	56	46	38

Делая вывод исходя из данных таблицы, можно увидеть, что наибольшее количество баллов набрало изучаемое производство ИК-22 – 56 баллов, самое наименьшее количество баллов набрало производство конкурента 2 – 38 балла, у изучаемого предприятия следует поднять качество продукции до 5 баллов, а так же индивидуальную продажу, цену приобретения и технические параметры.

Что касается конкурентов, им следует работать практически над всеми критериями, чтобы повысить свои сильные стороны.

Следующим этапом будет, SWOT-анализ. Это метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней

среды организации и разделении их на четыре категории: сильные стороны, слабые стороны, возможности и угрозы.

Сильные (S) и слабые (W) стороны являются факторами внутренней среды объекта анализа, (то есть тем, на что сам объект способен повлиять), возможности (O) и угрозы (T) являются факторами внешней среды (то есть тем, что может повлиять на объект извне и при этом не контролируется объектом).

Таблица 11 – Матрица SWOT-анализа швейного производства ИК-22

SWOT- анализ	Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
		<ol style="list-style-type: none"> 1.Высокий уровень организации управленческого учета. 2.Наличие крупной производственной базы. 3.Конкурентноспособные цены.
Возможности(O)	SO	WO
<ol style="list-style-type: none"> 1.Приобретение нового оборудования 2.Оптимизация ассортимента продукции. 3.Выход на новые рынки. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Увеличение производственных мощностей по изготовлению товаров 2.Разработка программы для привлечения покупателей 3.Расширение ассортимента товаров 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Увеличение рыночной доли компании за счет создания новых товаров и завоевания новых сегментов рынка 2.Создание бесплатных – рекламно -информированных материалов о деятельности производства. 3.Контроль деятельности конкурентов
Угрозы(T)	ST	WT
<ol style="list-style-type: none"> 1.Большая конкуренция. 2. Нестабильные цены на сырье. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Создание системы электронных продаж 2.Создание системы учета и снижения затрат 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Создание системы обратной связи с клиентами компании 2.Расширение каналов товародвижения

Из данных таблиц видно, что сильными сторонами является высокий уровень организации управленческого учета, наличие крупной производственной базы и конкурентоспособные цены. Слабыми сторонами являются неудовлетворительный обмен информацией между сотрудниками, не своевременный анализ деятельности конкурентов, контроль за состоянием рынка и рекламы.

3 Разработка системы показателей эффективности (KPI) для уголовно-исполнительной системы РФ

3.1 Возможность применения KPI к денежному довольствию аттестованных сотрудников

В России проблеме применения системы ключевых показателей эффективности посвящено достаточно много научных работ. Наряду с этим многие коммерческие организации стали активно внедрять данный инструмент в своей деятельности. В последнее время в рамках административной реформы, проводимой в РФ, были заложены первые законодательные предпосылки для формирования системы оценки деятельности госслужащих и госслужбы в целом.

В ряде субъектов РФ, таких например как Архангельская область, были предприняты первые попытки внедрения данной системы в деятельность госорганов. В утвержденной в 2007 году Президентом РФ системе показателей оценки эффективности деятельности исполнительной власти субъектов РФ наряду с общими показателями эффективности имеют место и такие показатели, как удовлетворенность населения доступностью и качеством государственных услуг, что, несомненно, является положительной тенденцией.[15]

При разработке KPI на госслужбе должны учитываться следующие требования:

- сбалансированность количественных и качественных показателей;
- реалистичность, чёткость, понятность, доступность и измеримость показателей, максимально возможная объективность показателей;

KPI должны быть прописаны в во внутреннем приказе о мотивации персонала, в котором также должно быть закреплено правило в соответствии с которым, исполнение норм по KPI не должно быть в ущерб исполнению ежедневных обязанностей госслужащих. Показатели должны учитывать результаты индивидуальной деятельности государственных служащих, а

также их вклад в достижение общезначимых для государственного органа целей.

Одним из критических факторов успеха внедрения системы КРІ является её тесная взаимосвязь с системой вознаграждения труда, а также с системой мониторинга и контроля за деятельностью госслужащих. Ведь если они не будут своевременно и эффективно взаимодействовать, то весь положительный эффект внедрения КРІ пропадёт, поскольку у работника не будет никакой мотивации к достижению поставленных перед ним целей. Также учитывая специфику российской ментальности, немаловажным фактором успешного внедрения системы КРІ является личный пример руководителей и поощрение госслужащих, перевыполняющих нормы по своим КРІ. В свою очередь нормы по КРІ также должны быть реалистичными и могут быть увеличены лишь при наличии на то объективных предпосылок.

За счет того, что исправительные колонии работают по государственным контрактам, а также по контрактам, заключенным со сторонними организациями, есть возможность внедрения дополнительной мотивационной составляющей.

Исправительные учреждения ГУФСИН России имеют положительный опыт по взаимодействию и привлечению к сотрудничеству организаций с различными формами собственности, что позволяет эффективно использовать свободные производственные площади, увеличивать численность осужденных, занятых на оплачиваемых работах, прививать осужденным навыки непосредственно на производственных участках, осваивать производство новых видов изделий, конкурентоспособных на рынке сбыта. Практическое использование давальческих технологий, сырья, оборудования, технического персонала, рынков сбыта продукции, орг.ресурсов технического сопровождения партнеров позволяет сохранять стабильность производственной деятельности исправительных учреждений ГУФСИН России. [11]

Если говорить о коммерческих предприятиях, то основной целью их производственно-хозяйственной деятельности, в широком смысле, является наибольшая прибыль при наименьших затратах. Для исправительных учреждений первоочередной целью является исправление осужденных, которое происходит, в том числе, и через добросовестный труд.

Объектом исследования в области повышения эффективности работы путем повышения мотивации работников являются руководители отделов производственного назначения уголовно исполнительной системы РФ. К отделам производственного назначения исправительных колоний, в большинстве своем, относятся:

- отдел материально - технического обеспечения учебно-производственного процесса и сбыта продукции центра трудовой адаптации осужденных ;

- производственно-технический отдел, в том числе:

- технический отдел;

- отдел технического контроля;

- производственный отдел.

- отдел планирования, организации труда и заработной платы осужденных.

В системе ФСИН выделяются работники и сотрудники. К сотрудникам относятся аттестованный персонал, которому заработная плата выплачивается из бюджетных средств государства. К работникам относятся вольнонаемный персонал, которым заработная плата выплачивается как из бюджета, так и из прибыли, получаемой от производственной деятельности.

Руководителями отделов производственного назначения являются аттестованные сотрудники. К их подчиненным, в большинстве своем, относятся вольнонаемные работники.

В ходе исследования стало ясно, что у аттестованного персонала вознаграждением за труд является не заработная плата, а денежное довольствие, которое состоит из следующих составляющих:

- должностного оклада;
- оклада по званию;
- выплаты за выслугу лет;
- доплаты за квалификацию;
- выплат по районному и северному коэффициентам;
- ежемесячной премии.

Стимулирующей части в виде показателей эффективности при расчете денежного довольствия для аттестованных сотрудников органов уголовно исполнительной системы не используется. Возникает вопрос о законности использования данных показателей. После изучения Приказа №269 ФСИН России, на основании которого начисляется денежное довольствие, было выявлено, что никаких положений, которые бы запрещали дополнительные выплаты денежного вознаграждения по результатам оценки эффективности работы, нет.

В рамках данной работы, рассматриваются именно руководители отделов. Как говорилось выше, данная категория сотрудников относится к офицерскому составу, а в подчинении у них в основном вольнонаемный персонал. При появлении нового человека в отделе возникают проблемы, так как процесс обучения должностным обязанностям не настроен. Учится, приходится, самостоятельно. При наличии вакантной ставки на должность начальника отдела, может быть назначен сотрудник из другой службы, имеющий офицерское звание. Так как, данную должность может занять только аттестованный сотрудник. При этом, он совершенно не готов управлять планово-экономическим отделом, если он долгое время работал, например, в тыловом обеспечении. Сказывается недостаток профильного образования и опыта, не хватает профессиональных знаний, умений и навыков, на низком уровне остается владение компьютерными технологиями. Также специфика работы данных учреждений не всегда позволяет задумываться о производственном процессе в целом.

Мотивация персонала — это комплекс материальных и нематериальных стимулов, призванный обеспечить качественный и производительный труд работников, а также способ привлечь в компанию наиболее талантливых специалистов и удержать их.

Методы мотивации персонала:

а) экономические (прямые):

- 1) участие в доходах;
- 2) сдельная оплата;
- 3) оплата обучения;
- 4) повременная оплата;
- 5) премии за рационализацию;

б) экономические (косвенные):

- 1) льготное пользование жильем, транспортом;
- 2) доплаты за стаж;
- 3) льготное питание;

в) нематериальные:

- 1) продвижение по службе;
- 2) охрана труда;
- 3) участие в принятии решений на более высоком уровне;
- 4) программы повышения качества трудовой жизни.

Задачами мотивации являются:

- достижение общей цели предприятия;
- выгодное поведение сотрудников для компании;
- сплочение команды;
- сокращение текучести кадров. [25]

Мотивация персонала в 21 веке является одним из самых важнейших лейтмотивов в управлении персоналом. В каждой компании способы мотивации различны. Если это, например, компания Яндекс, то они строят рабочий процесс так, чтобы работники были настроены только на результат, при этом разрешается приходить на работу в удобное время, также ходить

по офису в домашних тапочках, при этом задача должна быть выполнена точно в срок. Поэтому, если провести вопрос о дополнительной мотивации, то, возможно, для работников такого рода компании единственной мотивацией будет являться дополнительное денежное вознаграждение. Например, работники государственных структур, которые привязаны к работе Московского ГЛАВКа, постоянно задерживаются на работе из-за временной разницы, соответственно есть большая вероятность того, что в качестве мотивации они выберут дополнительный день отдыха.

Для того, чтобы определить какой вид мотивации будет предпочтителен в рамках данного исследования среди производственного персонала ФКУ ИК-22 был проведен опрос. В опросе принимали участие 30 человек. Цель опроса: определить, какой вид мотивации приоритетен в данной организации.

В анкете был один единственный вопрос: Какой вид мотивации вы бы предпочли для себя:

- публичная благодарность (19%);
- поддержка в личных делах (16%);
- гибкий график работы (29%);
- отгул за переработанное время (36%).



Рисунок 1 - Результаты анкетирования производственных рабочих

Из результатов опроса следует, что люди хотят получать дополнительный выходной, как вид мотивации. Это можно трактовать так, что если для достижения какой-то сложной цели, работники готовы

задерживаться на работе, так как сроки всегда сжаты, но, взамен, они хотят дополнительный день отдыха.

3.2 Методика определения КРІ

В данной работе рассматривается уголовно-исполнительная система Российской Федерации. Здесь стимулирующей части в виде показателей эффективности при расчете заработной платы не используется. В рамках данной работы, рассматриваются именно руководители отделов. Данная категория сотрудников относится к офицерскому составу, а в подчинении у них в основном вольнонаемный персонал. При появлении нового человека в отделе возникают проблемы, так как процесс обучения должностным обязанностям не настроен. Учится, приходится, самостоятельно, но при этом наказывать новоиспеченного работника будут по всей строгости. Отсюда вытекает первая проблема: Руководители не мотивированы к тому, чтобы учить вновь пришедший персонал. Многих назначают начальником, потому что, например, нужен срочно человек на место начальника, его может занять только аттестованный сотрудник, его с другой сферы переводят на место начальника, и он совершенно не готов управлять плановый отделом, если он всю жизнь работал, допустим, в тыловом обеспечении. Отсюда вытекает вторая проблема: Руководители не готовы учить и направлять свой персонал, так как они сами не подготовлены к новой должности. Руководители отделов часто не в состоянии решать задачи, которые ставят перед ними.

Фактически с целью оценки результата деятельности персонала, отдела или компании в целом используют не все существующие показатели эффективности, а только ключевые (КРІ), что предполагает концентрацию внимания и энергии людей на достижение наиболее важных результатов работы в какой либо промежуток времени (год, квартал, месяц). Тем самым, в систему регулярного измерения КРІ надо «встраивать» оценку ключевых компетенций, что позволит показать персоналу их минусы и провести

мотивацию их к улучшению наиболее важных личных и профессиональных качеств.

Для реализации системы Performance Management необходимо составление двух моделей (таблиц), в которых будут результаты и компетенции. Соответственно в первой таблицы будут перечисляться все нужные коэффициенты эффективности, которые необходимы для последующей оценки результатов деятельности сотрудника. Они включают в себя качественные и количественные, командные и индивидуальные показатели. Во второй таблице располагаются компетенции данной должности: корпоративные, экспертные и управленческие. Например, для руководителя подразделения модель может включить в себя как управленческие, так и экспертные компетенции, для обычных сотрудников используются только экспертные. Исключение составить могут только участники кадрового резерва им необходимо проводить оценку только по некоторым управленческим компетенциям.

При разработке ключевых показателей эффективности для уголовно исполнительной системы нужно учитывать тот факт, что существуют также не финансовые показатели, которые косвенно влияют на финансовый результат, а следовательно и на весь производственный процесс в целом. Например, от психологической атмосферы осужденных в цехе зависит процент выпуска бракованной продукции. Также как, например, эффективность работы железнодорожного транспорта зависит не только от числа перевезенных пассажиров, но и от безопасности, удобства, скорости поездок, оперативности и надежности обслуживания.

Очень важно задавать параметры цели таким образом, чтобы она была реалистична, иначе возможен эффект демотивации. Иногда значения нормы и цели могут иметь равные значения, когда наилучшие значения показателя, к примеру, объем производства в системе Just-in-Time, либо перевыполнение нормы лишено смысла (коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности). [5]

После окончания месяца или квартала производится оценка фактических значений КРІ. Количественные показатели измеряем по метрической шкале, а качественные - по порядковой шкале, т.е. в баллах.

При разработке методики определения КРІ следует придерживаться следующих направлений:

Необходимо определить качественные и количественные, командные и индивидуальные результаты деятельности работника:

- выбрать КРІ (не менее 3) для оценки результатов деятельности и компетенций работника в предстоящем периоде;
- провести оценку важности коэффициентов и определить их вес в виде чисел;
- установить планируемый, неблагоприятный и фактический уровни для каждого коэффициента;
- сформировать и предоставить работнику его личную таблицу результативности на предстоящий период;
- проводить контроль и оценку деятельности и поведения сотрудника в течение всего периода;
- в конце месяца (квартала) оценивать фактические значения КРІ, определять частные результаты (в процентах) и рейтинг сотрудника;
- предоставить работнику полученные им оценки за прошедший период;
- корректировать результат, исходя из собеседования с сотрудником по поводу мотивационного направления, для объективности оценки;
- составить рейтинг сотрудников отделов производственного назначения в соответствии с их общими результатами деятельности. В будущем на основе данного рейтинга менеджмент может осуществлять сравнительный анализ эффективности деятельности работников и делать выводы о необходимости обучения и поощрения подчиненных;

- представить итоги оценки сотрудников. Личные результаты каждого человека предъявляются ему, что это даст возможность людям проводить анализ собственных коэффициентов и создавать мотивирующий эффект.

Ключевые показатели эффективности следует разработать для начальников отделов производственного назначения, так как они непосредственно организуют работу на производстве.

Для данных сотрудников разрабатывается методика определения ключевых показателей эффективности, которые строятся на трех основных условиях:

- выполнение плана производства продукции;
- трудовой дисциплине;
- качестве работы.

Методика содержит два планируемых показателя и один фактический. Планируемый и неблагоприятный показатель рассчитывается из определенных условий, соответствующих каждому показателю эффективности. Неблагоприятный показатель будет определять минимальные выполненные задачи. Фактический показатель будет рассчитываться исходя из выполнения плана. [4]

Фактический, неблагоприятный и планируемые показатели будут оцениваться для следующих показателей:

- показатель работоспособности;
- показатель затрат;
- показатель качества.

Для показателя работоспособности будет учитываться своевременность выполнения контрольных поручений, которые выполняются в СЭД (система электронного документооборота).

Для того чтобы вся эта система работала нужно понимать, где находятся рычаги давления. Для этого нужно разобраться в следующих направлениях, правильно ли налажено: обеспечение производства достаточным количеством заказов, для получения максимальной прибыли

(эффективность коммерческих предложений, количество заключенных контрактов и т.д.); своевременное обеспечение производственных подразделений материально-техническими ресурсами (время простоев из-за отсутствия сырья, упущенная выгода, эффективность условий оплаты поставляемого сырья и материалов и.д.); своевременное предоставление информации по заказу (количество составленных схем разделения труда и т.д.); недопущение перерасхода сырья и материалов (корректность определения норм расхода на материалы); своевременный расчет схемы разделения труда (корректность установленных норм времени и расценок на изделия); составление калькуляций на изделия (количество составленных калькуляций, корректность составленных калькуляций и т.д.); обеспечение максимальной загруженности производственных мощностей (поднятие кроев в достаточном количестве, количество отгрузок на склад и т.д.).

Также нужно понимать работает ли: закупка сырья с максимальной доступной скидкой; разрабатываются рационалистические предложения по экономии сырья и материалов; корректно рассчитываются нормы времени и расценки; правильно распределяются затраты в калькуляции; качественно обучены осужденные.

Какая работа ведется в области качества: закупается ли качественные сырье и материалы; производятся ли качественные запуски производства продукции; во время и корректно ли рассчитывается заработная плата осужденным; устраняется ли брак на стадии его зарождения.

3.3 Система ключевых показателей эффективности органов УИС

Ключевые показатели эффективности, другими словами KPI, должны быть понятными, прозрачными, достижимыми и индивидуальными для конкретного начальника отдела, как и говорилось выше.

Вследствие изученного материала, предлагается разработать плановый, неблагоприятный и фактический показатели для оценки эффективности работы государственных служащих.

Фактический, неблагоприятный и планируемый показатели будут оцениваться для следующих видов:

- показатель работоспособности;
- показатель затрат;
- показатель качества.

Для показателя работоспособности будет учитываться своевременность выполнения контрольных поручений, которые выполняются в СЭД (система электронного документооборота), и количество обработанных заказов, по которым уже создано коммерческое предложение.

Для показателя затрат - плановая и фактическая себестоимость. Показатели качества, исходя из приема покупателем выполненного показателя (то есть этот показатель рассчитывается только по окончании выполнения заказа.)

Анализ ключевых показателей эффективности КРІ в конечном итоге, рисунок 2.



Рисунок 2 – Результаты работы

Для корректности анализа, показатели используются в виде процентов, чтобы их можно было анализировать вместе.

Если говорить о показателе работоспособности, то рассматривается более подробно выполнение заказов.

Далее предлагается рассмотреть КРІ для каждого отдела в зависимости от его производственного назначения.

Начнем мы с отдела маркетинга (далее снабжения)

Цель начальника отдела снабжения:

- обеспечение производства достаточным количеством заказов, для получения максимальной прибыли (эффективность коммерческих предложений, количество заключенных контрактов и т.д.)

- своевременное обеспечение производственных подразделений материально-техническими ресурсами (время простоев из-за отсутствия сырья, упущенная выгода, эффективность условий оплаты поставляемых сырья и материалов и.д.)

Цель начальника технического отдела:

- своевременное предоставление информации по заказу (количество составленных схем разделения труда и т.д.)

- недопущение перерасхода сырья и материалов (корректность определения норм расхода на материалы)

Цель начальника ОПОТиЗ:

- своевременный расчет схемы разделения труда (корректность установленных норм времени и расценок на изделия)

- составление калькуляций на изделия (количество составленных калькуляций, корректность составленных калькуляций и т.д.)

Цель начальника ПТО:

- обеспечение максимальной загруженности производственных мощностей (поднятие кроев в достаточном количестве, количество отгрузок на склад и т.д.)

Для того, чтобы эти цели выполнялись, нужно наладить процесс обработки заказа.

Предлагается это сделать таким образом.

- сначала поступает заказ в отдел маркетинга;

- отдел маркетинга, с помощью внутреннего документа-заказа, передает информацию в технический отдел;

- технический отдел обрабатывает исходящие данные и подготавливает нормы расхода на сырье и материалы, с помощью внутреннего документа-заказа передает информацию в отдел труда и заработной платы;

- отдел труда и заработной платы рассчитывает схему разделения труда, которую им предоставил технический отдел, подготавливает нормы на заработную плату, с помощью документа-заказа передает данные в отдел планирования;

- отдел планирования, составляет калькуляцию и запрашивает цены на сырье и материалы у отдела маркетинга;

- после получения цен от отдела маркетинга, отдел планирования передает в маркетинг составленную калькуляцию, предварительно согласовав ее с главным экономистом.

Своевременное выполнение отчетов и контрольных поручений будет фиксировать Система электронного документооборота, и в конце месяца будет выводить отчет по руководителям.

Показатель затрат будет учитывать плановую и фактическую себестоимость по окончании каждого месяца. Себестоимость будет рассматриваться по всем видам производства, то есть не будет разделяться на определенные направления. Так как все рассматриваемые отделы, так или иначе, имеют отношение к каждому направлению. План по себестоимости доводится каждый месяц Главным управлением ГУФСИН по Красноярскому краю. Цели для каждого начальника отдела ставятся следующим образом:

Цель начальника отдела снабжения:

- закупить сырье с максимальной доступной скидкой.

Цель начальника технического отдела:

- разработать рационалистическое предложение по экономии сырья и материалов.

Цель начальника ОПОТиЗ:

- корректный расчет норм времени и расценок.
- правильное распределение затрат в калькуляции.

Цель начальника ПТО:

- качественное обучение осужденных, во избежание бракованной продукции.

Показатель качества предлагается оценивать в конце календарного года, так как в конце года в основном закрываются все контракты. Специфика производства в том, что если говорить о заказе Минобороны, то он в основном закрывается в ноябре. Например, заказы по матрасам, по спец одежде и так далее обычно закрываются в декабре. Мелкие заказы мы не берем во внимание, так как эти заказы принимаются не через службу контроля качества предприятия-покупателя.

Цели для каждого начальника отдела ставятся следующим образом:

Цель начальника отдела снабжения:

- закупить качественные сырье и материалы.

Цель начальника технического отдела:

- производить качественные запуски производства продукции.

Цель начальника ОПОТиЗ:

- во время и корректно рассчитывать заработную плату осужденным.

Цель начальника ПТО:

- устранять брак на стадии его зарождения.

В процентном соотношении цели предлагается распределить следующим образом. Цели распределяются в карте КРІ.

В таблице 1 представлена карта КРІ по показателю работоспособности. Этот показатель рассматривается каждый месяц. Цели адаптированы именно для швейного производства исправительной колонии № 22.

Таблица 12 – Карта КРІ показателя работоспособности

Наименование/месяц	Январь	% выполнения	Сумма %
	Цель		
Начальник отдела снабжения:	Обеспечение производства заказами	15	35
	Обеспечение сырьем и материалами	15	
	Своевременное выполнение отчетов	5	
Начальник технического отдела	Своевременное предоставление информации по заказу	15	35
	Недопущение перерасхода сырья и материалов	15	
	Своевременное выполнение отчетов	5	
Начальник ОПОТиЗ:	Своевременный расчет схемы разделения труда	15	35
	Составление калькуляций на изделия	15	
	Своевременное выполнение отчетов	5	
Начальник ПТО:	Обеспечение максимальной загруженности производственных мощностей	30	35
	Своевременное выполнение отчетов	5	

В данной карте можно увидеть конкретные цели и их вес в выполнении данного показателя эффективности. В таблице 2 представлена карта КРІ по показателю затрат.

Таблица 13 – Карта КРІ показателя затрат

Наименование/месяц	Январь ...	% выполнения	Сумма %
	Цель		
Начальник отдела снабжения:	закупить сырье с максимальной доступной скидкой.	35	35
Начальник технического отдела	разработать рационалистическое предложение по экономии сырья и материалов.	35	35
Начальник ОПОТиЗ:	корректный расчет норм времени и расценок	17,5	35
	правильное распределение затрат в калькуляции	17,5	
Начальник ПТО:	качественное обучение осужденных, во избежание бракованной продукции	35	35

Данный показатель эффективности очень важен, поэтому вес его занимает 35 % всей оценки.

Далее предлагается рассмотреть показатель качества, который будет использоваться только 1 раз, в конце года, при сдаче партии контролеру покупателя. В таблице 3 представлена карта КРІ по показателю качества.

Таблица 14 – Карта КРІ показателя качества

Наименование/месяц	Январь	% выполнения
	Цель	
Начальник отдела снабжения:	закупить качественные сырье и материалы.	30
Начальник технического отдела	производить качественные запуски производства продукции	30
Начальник ОПОТиЗ:	во время и корректно рассчитывать заработную плату осужденным	30
Начальник ПТО:	устранять брак на стадии его зарождения	30

Показатель затрат оценивается только в конце календарного года.

Стимулирующую часть предлагается определить в сумме 15 000 рублей. Это сумма будет равняться коэффициенту 1. Все, что будет выше коэффициента 1, будет добавлять 1 000 руб. $1,1=16\ 000$, $1,2 = 17\ 000$.

После анализа всех вышеперечисленных ранжированных показателей предлагается составлять общую карту показателей эффективности. На которой будет виден коэффициент, на основании которого будет выплачиваться премия.

Общая карта КРІ представлена в таблице 4.

Таблица 15 – Карта КРІ

Наименование/месяц	Январь ...,%	60-70	70-85	85-95	95-100
		0,75	1	1,1	1,2
Начальник отдела снабжения:	100	+			
Начальник технического отдела	100		+		
Начальник ОПОТиЗ:	100	+			
Начальник ПТО:	100				+

После внедрения данной системы ключевых показателей эффективности, ожидается:

- увеличение объема обработанных заказов;

- снижение затрат на производство;
- сокращение потерь рабочего времени, увеличение качества.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Ключевые показатели эффективности деятельности, на сегодняшний день являются один из самых популярных вопросов в области бизнеса. Но если говорить о государственной службе, то сегодня правительство тоже начало задумываться об эффективности деятельности. По данной теме происходят очень бурные обсуждения. И зерном дискуссии является именно то, что показатели эффективности должны быть измеримыми, а как измерить работу государственных служащих. Ведь у них нет прибыли или себестоимости. Показатели эффективности государственных служащих введены в работу в 2008 году, показатели были введены в здравоохранение, ЖКХ, образование, государственное управление. Но о результатах введения данной системы информация не поддается огласке.

В данной магистерской диссертации рассматривается возможность применения ключевых показателей результата деятельности на государственное учреждение, а именно на исправительную колонию №22. Данное предприятие рассматривается только в контексте производственной деятельности.

Основным видом производства ФКУ ИК-22 является швейное. По данным маркетингового исследования, проведенного компанией IndexBox, значительная часть российской спецодежды шьется в многочисленных исправительных колониях – их доля в общем объеме производстве достигает до 10%. ИК-22 является самой крупной производственной колонией по пошиву спецодежды в регионе.

Объектом исследования являются производственно-технические отделы исправительных колоний, а именно руководители отделов производственного назначения. Для них разработана система ключевых показателей эффективности. Так как это аттестованные сотрудники, то вместо заработной платы они получают денежное довольствие, в котором не предполагается никакой мотивирующей составляющей. Денежное довольствие начисляется на основе Приказа № 269 ФСИН России. Согласно

приказу, мотивация аттестованным сотрудникам уголовно исполнительной системы Российской Федерации в виде денежной выплаты не запрещается.

В результате разработки системы ключевых показателей деятельности КРІ, планируется получить следующий результат:

- снижение затрат;
- сокращение потерь рабочего времени;
- увеличение объема обработанных заказов;
- рост прибыли от производственной деятельности.

Для этого в начале пути разработки методики и системы ключевых показателей результата деятельности предлагается наладить процесс поступления заказа, создав отчетный документ, который в дальнейшем будет служить основанием для большей части анализа эффективности работы.

Сначала поступает заказ в отдел маркетинга. Отдел маркетинга, с помощью внутреннего документа-заказа, передает информацию в технический отдел. Технический отдел обрабатывает исходящие данные и подготавливает нормы расхода на сырье и материалы, с помощью внутреннего документа-заказа передает информацию в отдел труда и заработной платы. Отдел труда и заработной платы рассчитывает схему разделения труда, которую им предоставил технический отдел, подготавливает нормы на заработную плату, с помощью документа-заказа передает данные в отдел планирования. Отдел планирования, составляет калькуляцию и запрашивает цены на сырье и материалы у отдела маркетинга. После получения цен от отдела маркетинга, отдел планирования передает в маркетинг составленную калькуляцию, предварительно согласовав ее с главным экономистом. Далее для того, чтобы четко понимать какие показатели нам нужны, была разработана методика, которая была адаптирована именно для ИК-22. Она состоит из следующих пунктов:

- выбрать КРІ (не менее 3) для оценки результатов деятельности и компетенций работника в предстоящем периоде;

- провести оценку важности коэффициентов и определить их вес в виде чисел;
- установить планируемый, неблагоприятный и фактический уровни для каждого коэффициента;
- сформировать и предоставить работнику его личную таблицу результативности на предстоящий период;
- проводить контроль и оценку деятельности и поведения сотрудника в течение всего периода;
- в конце месяца (квартала) оценивать фактические значения KPI, определять частные результаты (в процентах) и рейтинг сотрудника;
- предоставить работнику полученные им оценки за прошедший период;
- корректировать результат, исходя из собеседования с сотрудником по поводу мотивационного направления, для объективности оценки;
- составить рейтинг сотрудников отделов производственного назначения в соответствии с их общими результатами деятельности. В будущем на основе данного рейтинга менеджмент может осуществлять сравнительный анализ эффективности деятельности работников и делать выводы о необходимости обучения и поощрения подчиненных;
- представить итоги оценки сотрудников. Личные результаты каждого человека предъявляются ему, что это даст возможность людям проводить анализ собственных коэффициентов и создавать мотивирующий эффект.

После определения четкого алгоритма, предложены основные показатели результата деятельности: показатель работоспособности, показатель затрат, показатель качества. Для каждого показателя определены определенные цели, для понятности выполнения и для адекватности анализа.

Данные показатели сводятся в одну систему ключевых показателей, и вводятся конкретные стимулирующие выплаты. Стимулирующую часть предлагается определить в сумме 15 000 рублей. Это сумма будет равняться

коэффициенту 1. Все, что будет выше коэффициента 1, будет добавлять 1 000 руб. 1,1=16 000, 1,2 = 17 000.

Выплаты по мотивации будут производиться из прибыли, которую приносит внебюджетная деятельность, то есть производство ФКУ ИК-22.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Федеральный закон от 27.07.2004 г № 79 ФЗ «О государственной гражданской государственной службе Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями);
2. Приказ Федеральной службы исполнения наказаний (ФСИН России) № 269 - «Об утверждении Порядка обеспечения денежным довольствием сотрудников уголовно-исполнительной системы, порядка выплаты премии за добросовестное выполнение служебных обязанностей сотрудникам уголовно-исполнительной системы и порядка оказания материальной помощи сотрудникам уголовно-исполнительной системы» от 21.06.2013 года
3. К вопросу о совершенствовании организационного механизма трудовой адаптации осужденных/ Современные проблемы гуманитарных и естественных наук/ В. В. Шлыков Р. : Издательство Арка, 2013.- 53 с.
4. Глобализация экономики и внешнеэкономические связи России / под ред. Фаминского И.П. - М.: Республика, 2010. - 435с.
5. Андреев В.И. Саморазвитие менеджера / В.И. Андреев. - М.: Дело, 2014. – 275 с.
6. Абрамов С.И. Новые проблемы для строителей после вступления России в ВТО / С.И. Абрамов // Вестник университета (Государственный университет управления). - 2015. - №8. - С.123-126.
7. Абрамов, С.И. Проблемы развития инновационной деятельностью в строительных организациях – С.И. Абрамов // Вестник университета (Государственный университет управления). - 2015. - №9. - С.197-200.
8. Алабян, С.С. Россия в международной торговле услугами / С.С. Алабян, О.В. Морозенкова // Российский внешнеэкономический вестник. 2014.- №10. - С.23.
9. Бегадзе, Г.Ш. Роль строительных услуг в повышении конкурентоспособности субъектов современной мировой экономики – Г.Ш.

Бегадзе // Вестник университета (Государственный университет управления). - 2015. - №174. – С.4.

10. Бегадзе, Г.Ш. Современные тенденции изменения динамики и структуры международной торговли строительными услугами / Г.Ш. Бегадзе // Вестник университета (Государственный университет управления). - 2015.- №178. – С.8.

11. Бирюкова О.В. Итоги мировой торговли товарами и услугами в 2012 году и перспективы ее развития / О.В. Бирюкова, А.Н. Пахомова // Экономическое развитие России. - 2016. - №5. – С.9.

12. Бренер, А. В. Ценообразование как фактор развития девелоперской деятельности коммерческой недвижимости в инвестиционно-строительной сфере / А.В. Бренер // Экономика, управление, финансы: материалы междунар. науч. конф. – 2014. - №7. – С.6.

13. Булко, О. С. Мировой рынок строительных услуг / О.С. Булко // Актуальные вопросы экономики строительства и городского хозяйства: материалы Международной научно-практической конференции. - 2014. -№2.- С.121-128.

14. Блэйк Р.Р., Мутон Д.С. Научные методы управления / Р.Р., Блэйк, Д.С. Мутон [пер. с англ. И. Ющенко]. – Киев: Высшая школа, 2013. – 274 с.

15. Балашов, А.П. Основы менеджмента: Учебное пособие / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2012. - 288 с.

16. Басовский, Л.Е. Менеджмент: учеб. пособие для студ. вузов, обуч. по экон. и упр. спец. / Л.Е.Басовский. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 214 с

17. Бурганова Э.О. Внедрение ключевых показателей эффективности // Персонал Микс. - 2013 - N 6.

18. Вердиева Ю.Н. Менеджмент: учеб. пособие для студ. вузов, обуч. по спец. 080503.65 "Антикризисное управление" / Ю.Н.Вердиева; Дальневост. федер. ун-т, Шк. экономики и менеджмента. - [2-е изд. перераб. и доп.]. - Владивосток: ДВФУ, 2013. - 410 с.

19. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебник / В.Р.Веснин. – М.: Проспект, 2015. – 220 с.
20. Виханский О.С. Менеджмент: учеб./ О.С.Виханский, А.И.Наумов. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономистъ, 2013. - 569 с.
21. Глухов В. В. Менеджмент: для экономических специальностей / В. В. Глухов. – Санкт-Петербург: Питер Пресс, 2013. – 603 с.
22. Гончаров В. И. Менеджмент: учебное пособие / В. И. Гончаров. – Минск : Современная школа, 2011 – 553 с.
23. Гоголева Т.Н. Методика оценки эффективности внешнеэкономической политики государства: институциональный подход / Т.Н.Гоголева, Л.А.Мажорова / Нац. интересы: приоритеты и безопасность. - 2013. -N 7. - С.81-86.
24. Данилина М.Ф. Финансирование совместных программ сотрудничества Европейского Союза, Совета Европы и Российской Федерации / Нац.интересы: приоритеты и безопасность. - 2014. - N 5. - С.48-57.
25. Дао Май Хань. Внешнеторговая деятельность стран в контексте процессов глобализации (методология и результаты эконометрического анализа) / Экон. наука соврем. России. - 2006. - N 4. - С.126-143.
26. Дафт Р. Л. Менеджмент: [перевод с английского] / Л. Дафт. – Спб.: Питер, 2012. – 863 с.
27. Данько Т.П., Голубев, М.П. Менеджмент и маркетинг, ориентированный на стоимость: Учебник / Т.П. Данько, М.П. Голубев. - М.: ИНФРА-М, 2015. – 398 с .
28. Евсеев С.В. Эффективность транспортных услуг в современных условиях/ Экон. науки. - 2012. - № 3. - С. 46-53.
29. Зимовец А.В. Международные транспортные операции : учебное пособие/ Т.: ТИУиЭ, 2012.-53 с.
30. Коротков Э. М. Менеджмент: учебник для бакалавров / Э. М. Коротков. – Москва : Юрайт, 2015. – 590 с.

31. Коротков Э.М. Основы менеджмента: Учебное пособие / Э.М. Коротков, И.Ю. Солдатова, - М.: Дашков и К, 2014. - 300 с.
32. Коргова М.А. Менеджмент: краткий курс: учеб. пособие / М.А. Коргова. - Ростов н/Д: Феникс, 2011. - 208 с
33. Клочков К. А. КРІ и мотивация персонала: науч. изд. / М. : Издательство Эксмо, 2014. – 103 с. ;
34. Каминский, М.А. К вопросу оценки экономической устойчивости предприятий строительной отрасли / М.А. Каминский // Вестник Иркутского государственного технического университета. - 2013. - №8(79). - С.233-237.
35. Катаева, Н.Н. Маркетинговые исследования конкурентоспособности предприятия на рынке строительных услуг / Н.Н. Катаева // Nauka-Rastudent.ru. - 2015. - №1(13). - С.56.175.
36. Лузан, Ю.П. Информационная система как инструмент информационной безопасности и качества строительных услуг / Ю.П. Лузан // Информационные системы и технологии: управление и безопасность. Сборник статей II–ой международной заочной научно-практической конференции. -2014. - №3. – С. 380.
37. Лузан, Ю.П. Стандартизация и качество управления организацией строительных услуг предприятиями малого бизнеса / Ю.П. Лузан // Вестник Волжского университета имени В.Н. Татищева. - 2014. - №2(31). – С.32.
38. Муллахмедова, С.С. Роль строительных организаций в преобразовании экономики региона / С.С. Муллахмедова, Т.В. Магомедова, И.М. Гаджиев // Транспортное дело России. - 2015. - №4. С.21.
39. Минцберг Генри. Менеджмент: природа и структура организаций глазами гуру / Генри Минцберг; пер. с англ. О.И.Медведь. - М. : ЭКСМО, 2009. - 463 с.
40. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; [пер. с англ. О.И. Медведь]. - М.: Вильямс, 2013. - 523 с.

41. Маслова В.М. Управление персоналом: учеб. для студ. вузов, обуч. по экон. спец. / В.М.Маслова. - М.: Юрайт, 2015. - 502 с.
42. Митрофанова Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2014. - 81 с.
43. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для бакалавров / Е.Б. Моргунов. - М.: Юрайт, 2012. - 602 с.
44. Мелихов Ю.Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий: учеб.-практ. пособие / Ю.Е.Мелихов, П.А.Малуев; Изд.-торг. корпорация "Дашков и К". - 2-е изд. - М.: Дашков и К, 2014. - 423 с.
45. Марр Б. Л. Ключевые показатели эффективности. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер / Б. Л. Марр. - М.: Бином. Лаборатория знаний, 2014. - 344 с.
46. Мейер М.В. Оценка эффективности бизнеса. Пер. с англ. - М.: Издательство Вершина, 2012.-20 с.;
47. Мировая экономика : учеб. для бакалавров / под ред. Б. М. Смитиенко.– 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2013. – 590 с.
48. Мировая экономика и международные экономические отношения : учеб.пособие / под ред. Л. С. Шаховской. – М. : КНОРУС, 2013. – 253 с.
49. Оболенский В.П. Роль внешнего фактора в экономическом развитии России: тез. докл. / Мировая экономика и междунар. отношения. - 2012. - N 5. - С.13-18.
50. Олейнов А. Экономика международных отношений // Мировая экономика и междунар. отношения. - 2011. - N 3. - С.24-31.
51. Основы государственного регулирования внешнеэкономической деятельности в России: учебник / А.П. Джабаев. – М.: Экономика, 2012. – 479 с.- (Высшее образование).

52. Пахомов А. Стратегия развития внешнеэкономического комплекса Российской Федерации / Пробл. теории и практики управл. - 2010. -11. - С.18-29.
53. Прокушев Е. Ф. Внешнеэкономическая деятельность : учебник / Е. Ф. Прокушев. - 8-е изд. - М. : Дашков и К, 2012. - 500 с.
54. Прокушев Е.Ф. Внешнеэкономическая деятельность: Учебник, 8-е изд. —М.: ИТК «Дашков и К°», 2012 г. — 500 с.
55. Репина Е.А. Основы менеджмента: Учебное пособие / Е.А. Репина. - М.: Академцентр, 2012. - 300 с
56. Рыжова Н. Последствия реформ внешнеэкономической деятельности для приграничных регионов России: политэкономический анализ // Вопросы экономики. - 2011. - N 12. - С.118-138.
57. Смирнов, Е.Б. Типовые формы международных и национальных строительных контрактов и их адаптация к условиям России / Е.Б. Смирнов // Транспортное дело России. - 2014. - №8. – С.14.
58. Старцев, Ю.Н. Локализация транзакций на рынке строительных услуг / Ю.Н. Старцев, А.А. Тараданов // Вестник Челябинского государственного университета. - 2014. № 8 (299). – С.25.
59. Смирнов В. О внешнеэкономической стратегии России // Общество и экономика. - 2010. - N 11-12. - С.125-136.
60. Спартак А.Н. Внешнеэкономическая стратегия России в условиях глобализации: тез. докл. // Мировая экономика и междунар. отношения. - 2012. - N 5. - С.3-13.
61. Сапронова А.В. Ключевые показатели эффективности в контексте оценки профессиональной деятельности государственных служащих// Российское предпринимательство. – 2015. - №1 (271). – с. 129-136
62. Управление внешнеэкономической деятельностью в России: Учебное пособие. / М.Л. Постоленко. – М.: ФОРУМ, 2012. – 480 с.

63. Широкова Г.В. Управление организационными изменениями. - СПб.: науч. изд.: Изд. дом Санкт-Петербургского государственного университета, 2012. – 78 с.

64. Шамрай Ю.К., Глобальный финансовый кризис и конкурентоспособность России во внешнеэкономической сфере // Пробл. теории и практики управл. - 2011. - N 10. - С.52-58.

65. Шувалова Е.Б., Шепелева П.М. Налогообложение участников внешнеэкономической деятельности: Учебное пособие, 2-е изд. — М.:ИТК «Дашков и К°», 2013 г. — 132 с.

66. Шишминцев, М.Ю. Стратегическая оценка интернационализации компаний в секторе профессиональных деловых услуг / М.Ю. Шишминцев // EuropeanSocialScienceJournal, - 2014. - №15. С28.

67. Яшина Г.В. Иностранные инвесторы на российском строительном рынке [Электронный ресурс]: Федеральное интернет-издание «Капитал стран» / Г.В. Яшина – Режим доступа: <http://www.kapital-rus.ru/articles/article/177288>.

68. Introducing KPI in the government sector. Possible futures for the HR functions. David Owens and Anne Keegan, 2008.

69. <http://www.gd.ru/articles/3584-kpi> - Бизнес.ру

70. <http://www.dk.ru/firms> - Деловой квартал Россия

