

счет высокой прибыльности быструю окупаемость первоначальных вложений и последующее развитие объектов транспортно-логистической инфраструктуры на принципах самоокупаемости и самофинансирования. Это требует целенаправленной и продуманной инвестиционной политики.

В реализации проектов создания опорной сети терминалов и логистических центров очень важна государственная поддержка

и стимулирование первых этапов создания транспортно-логистических комплексов и других элементов системы. Стратегия инвестиционного развития транспортной и логистической отрасли предполагает, что транспортно-логистический комплекс регионов будет формироваться с максимальным использованием всех конкурентных преимуществ отрасли и с учетом долгосрочного прогноза развития экономики Российской Федерации.

Литература

1. Прокофьева Т.А. Методологические проблемы оценки эффективности функционирования и развития транспорта как важнейшего элемента производственной инфраструктуры региональных народнохозяйственных комплексов // Сб. тез. докл. всесоюз. конф. «Проблемы функционирования и развития производственной инфраструктуры в условиях интенсификации»
2. Прокофьева Т.А. Региональные аспекты логистики и проблемы формирования интегрированных транспортно-распределительных систем // Тез. док. на междунар. семинаре «Логистика в современном бизнесе» в рамках выставки «ТРАНСРОССИЯ-2001». — М: ГУ ВШЭ Международный Центр Логистики, 2001.
3. Концепция переноса таможенного оформления и таможенного контроля товаров на места, приближенные к государственной границе Российской Федерации // http://www.vch.ru/cgi-bin/guide.cgi?table_code=12&action=show&id=21833
4. Постановление Правительства Самарской области от 23.09.2010 № 422 «Концепция развития региональной транспортно-логистической системы Самарской области на 2011–2015 годы» // <http://www.garant.ru/hotlaw/samara/280880/>

¹ Постановление Правительства Самарской области от 23.09.2010 № 422 «Концепция развития региональной транспортно-логистической системы Самарской области на 2011–2015 годы».

АНАЛИЗ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ПРИ ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ

Д.А. Андреева,

аспирант кафедры управления трудовыми и социальными процессами Санкт-Петербургского государственного экономического университета
a.d.andreeva@yandex.ru

В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты разработки и расчета ключевых показателей результативности в рамках методики оценки эффективности деятельности государственных гражданских служащих.

Ключевые слова: *эффективность деятельности, результативность деятельности, ключевые показатели, государственный служащий*

УДК 331.103.32 ББК 65.241

Приоритетным направлением реформирования государственной гражданской службы в Российской Федерации на сегодняшний день является внедрение грамотных, продуманных и эффективных механизмов ее всестороннего обеспечения.

Власть всерьез обеспокоена проблемой низкой эффективности деятельности государственных служащих и полна решимости для реализации мер по ее преодолению путем реформирования государственной службы. Одним из ключевых механизмов реформирования государственной службы является внедрение современных методов оценки профессиональной деятельности гражданских служащих, основанных на передовом международном опыте и технологиях, используемых в ведущих российских предприятиях. Проблема оценки эффективности деятельности государственных служащих с этой точки зрения занимает особое место.

Повышение эффективности деятельности государственных служащих, качества государственного управления и оказываемых государственным служащим услуг являются самыми важными и необходимыми условиями корректного функционирования, а также планомерного успешного развития любого органа власти.

В настоящее время в практике деятельности органов власти процесс оценки осуществляется непосредственно работодателем, который формирует для этого комиссию с включением в нее представителя кадрового подразделения, и почти полностью основывается на формальных показателях и проводится в большинстве случаев в форме аттестации. Итоги аттестации представляют собой констатацию оценки степени соответствия деятельности служащего требованиям должностного регламента. Таким образом, эффективность деятельности служащего зависит от двух факторов — от того, насколько точно он выполняет должностной регламент и от того, насколько грамотно составлен сам регламент. Но поскольку оценка качества регламента не является предметом оценки само-

го служащего, то единственной мерой таковой оценки может быть именно точность соответствия деятельности служащего требованиям регламента. Подобная система оценки эффективности деятельности государственных служащих практически не влияет на оплату их труда и воспринимается ими как простая формальность.

Разработка методологии оценки эффективности деятельности государственных гражданских служащих и поиск путей ее повышения относятся к актуальным проблемам управления. Сложность решения этой задачи находит свое отражение в отсутствии единой теоретической, методологической и нормативной базы, определяющей и регламентирующей понятие эффективности деятельности чиновника, непосредственно процесса оценки труда государственных служащих. Другим аспектом названной проблемы является отсутствие конкретных единых критериев, параметров оценки эффективности труда чиновников. Разнообразие предлагаемых в литературе систем, моделей и подходов к оценке эффективности труда не решает проблемы в целом, а только усложняет поставленную задачу, поскольку каждый из методов характеризуется своими преимуществами и недостатками, однако, серьезных «идеологических» различий между ними немного. [3]

Труд государственного гражданского служащего осуществляется в соответствии с регламентом, в котором содержатся требования, предъявляемые к государственному служащему, замещающему соответствующую должность государственной службы. Типовые регламенты, к сожалению, отсутствуют, каждый орган власти, как правило, самостоятельно занимается разработкой подобных регламентов.

Разработка и применение методики, позволяющей объективизировать процесс оценки деятельности государственных гражданских служащих, связаны с необходимостью разработки частных показателей результативности их деятельности. Это ста-



новится возможным благодаря использованию основополагающих принципов методики KPI (Key Performance Indicators — Ключевых Показателей Результативности).

Для того, чтобы определить критерии и показатели результативности деятельности государственных гражданских служащих, необходимо понять специфику их деятельности. Особенности любой деятельности проявляются в ее функциях. Основной функцией государственных служащих является администрирование. В рамках администрирования государственные служащие осуществляют прогнозирование, планирование, разработку решений, контроль, надзор и прочие функции, заключающиеся в работе по осуществлению всех стадий управленческого процесса. Исходя из основной задачи (администрирования), государственные служащие выполняют стратегические, социальные, финансовые, коммуникативные, регистрационные и другие общие функции, которые дополняются специфическими, выполняемыми строго в соответствии с должностными регламентами.

Под **результативностью** любой, в том числе административной, деятельности мы понимаем достижение поставленных целей (решение поставленных задач) с полным (максимально возможным) соблюдением требований регламентов и иных нормативных документов, с обеспечением соблюдения сроков, бюджета, при условии минимизации трудозатрат.

Минимизация трудозатрат предполагает использование стандартов и стандартных технологий, применение метода прецедентов, налаживание и поддержание коммуникаций для обеспечения максимальной или необходимо возможной степени взаимодействия со смежными, в том числе, заинтересованными, органами власти и иными учреждениями.

Под **эффективностью** деятельности государственного гражданского служащего будем понимать отношение достигнутых результатов к использованным ресурсам.

Оценка результатов с точки зрения затрачиваемых ресурсов (эффективность) производится с учетом сформулированных критериев результативности, откуда очевидно, что эффективность есть функция двух элементов — полученного результата и ресурсов, позволяющих его получить.

С одной стороны, если сосредоточиться на результате и не думать о рациональном использовании ресурсов, имеющихся для его достижения, то вскоре можно остаться без средств, производящих результат. С другой — если заботиться только о ресурсах, то результат можно и не получить вовсе [2].

Эффективность достигается во взаимодействии результата (получение желаемого результата) и минимизации ресурсов для

его получения. Поэтому необходимо оценивать и результативность, и эффективность, поскольку важен баланс между ними [2].

По своей сути ключевые показатели результативности отображают насколько близко сотрудник, отдел и весь орган в целом подходит к выполнению поставленных целей и задач. Особенность системы ключевых показателей заключается в том, что индивидуальный показатель результативности каждого государственного служащего измеряется и рассматривается в совокупности с показателями всего органа.

В целом, процесс оценки деятельности государственного гражданского служащего должен включать в себя следующие этапы:

- идентификация процессов, целей и задач;
- формулировка и выбор системы показателей и критериев результативности;
- разработка стандартов (нормативов и процедур);
- оценка результата процесса с точки зрения затрачиваемых ресурсов с учетом критерия результативности (формулировка критерия эффективности);
- определение баланса результативности и эффективности, сопоставление фактического состояния показателей с требованиями стандартов (технологических регламентов).

Пример упрощенной системы ключевых показателей результативности деятельности государственного гражданского служащего представлен в табл.1.

Приведем алгоритм расчета ключевых показателей результативности деятельности государственного гражданского служащего (KPI) на основе данных таблицы 1.

$$KPI = \sum_{i=1}^n V_i \times \frac{N_{pi}}{N_{fi}} \tag{1}$$

где N_{pi} и N_{fi} могут, в свою очередь, вычисляться по формулам

$$N_{fi} = \sum_{j=1}^k W_{fij} \times R_{fij} \tag{1a}$$

$$N_{pi} = \sum_{j=1}^k W_{pij} \times R_{pij} \tag{2}$$

В самом общем случае, если необходимо вычислить значения N_{pi} и N_{fi} с учетом относительных весов W_{ij} входящих в их состав факторов R_{ij} (соответственно R_{pij} для N_{pi} и R_{fij} для N_{fi}), то есть, формула (1) примет вид

$$KPI = \sum_{i=1}^n V_i + \frac{\sum_{j=1}^k W_{ij} \times R_{pij}}{\sum_{j=1}^k W_{ij} \times R_{fij}} \tag{3}$$

Таблица 1

Ключевые показатели результативности деятельности государственного гражданского служащего

№ п/п	Функции	Вес, %	Результат выполнения функций	Показатели выполнения функций				
				ЧВ* %	Дефиниция	Индекс	План	Факт
1.	Обработка информационных материалов, поступающих из подведомственных учреждений	V_1	Информационный отчет	W_{11}	Своевременность (плановое и фактически затраченное время)	R_{11}	N_{p1}	N_{11}
				W_{12}	Соответствие требованиям (нормативным актам и регламентам)	R_{12}		
2.	Оформление информационно-аналитических материалов, нормативных правовых актов	V_2	Отчеты о деятельности, информационные справки, нормативные правовые акты	W_{21}	Своевременность (плановое и фактически затраченное время)	R_{21}	N_{p2}	N_{12}
				W_{22}	Соответствие требованиям (постановлениям, законам и регламентам)	R_{22}		
				W_{2k}	Количество предъявленных претензий (обращений, связанных с недовольством организаций качеством предоставляемых услуг)	R_{2k}		
...
п.	Оказание методической помощи и систематических консультаций (письменных и устных) по вопросам ведения	V_n	Количество граждан и организаций, которым была оказана помощь	W_{n1}	— Своевременность (плановое и фактически затраченное время)	R_{n1}	N_{pn}	N_{fn}
				W_{n2}	— Количество предъявленных претензий (обращений, связанных с недовольством граждан и организаций качеством предоставляемых услуг)	R_{n2}		
				W_{nk}	— Индекс клиентоориентированности (удовлетворенность граждан и организаций)	R_{nk}		

* ЧВ — частный вес, относительное значение (вес) каждого из k факторов, составляющих n-й компонент KPI.

Обычно, однако, для практических расчетов достаточно использовать формулу (1).

Обратим внимание на то, что конкретный вид зависимости N_{pi}/N_{fi} зависит от того, какой конкретно показатель результативности деятельности государственного гражданского служащего рассматривается, то есть, формула (1) должна быть записана в виде

$$KPI = \sum_{i=1}^n V_i \times F_i \left(\frac{N_{pi}}{N_{fi}} \right) \quad (4)$$

или, для формулы (3),

$$KPI = \sum_{i=1}^n V_i \times F \left(\frac{\sum_{j=1}^k W_{ij} \times R_{pij}}{\sum_{j=1}^k W_{ij} \times R_{fij}} \right) \quad (5)$$

где $F_i(p, f)$ — конкретная формула для расчета i -го показателя при вычислении KPI — оценки результативности деятельности государственного гражданского служащего.

Проиллюстрируем сказанное на примере материалов табл.1, используя формулу (4).

Отметим, что если рост значений функций в строках 1 и 2 табл. 1 является положительным фактором и ведет к увеличению KPI, то рост значения функции в строке 2к является отрицательным фактором и ведет к уменьшению KPI и, следовательно, алгоритм расчета величины компонента KPI, соответствующего строке 2к, будет отличаться от алгоритма расчета величин компонента KPI, соответствующих строкам 1 и 2 табл.1.

Веса V_i в таблице определяются методом экспертных оценок, индекс удовлетворенности клиента рассчитывается на основе анкетирования работников подведомственных учреждений.

Рассмотрим расчет компонентов KPI, соответствующих строкам 1 и 2.

$$KPI_1 = V_1 \times \frac{N_{p1}}{N_{f1}} \quad (6)$$

$$KPI_2 = V_2 \times \frac{N_{p2}}{N_{f2}} \quad (7)$$

При расчете компонента KPI_{2k} и подобных ему, плановое значение которого (которых) $N_{pk} = 0$, следует принять меры к избеганию «идеальной» ситуации, когда $N_{fk} = 0$ и тогда получим $\frac{N_{pk}}{N_{fk}} = \frac{0}{0}$ — неопределенность.

Для предотвращения получающейся неопределенности увеличим значения N_{pk} и N_{fk} на 1, то есть, примем $N_{pk}^* = 1$ и $N_{fk}^* = N_{fk} + 1$.

Далее, для получения нужного тренда величины KPI_{2k} , отрицательное значение которой должно возрастать с ростом числа предъявленных претензий, вычтем из отношения N_{pk}^*/N_{fk}^* единицу и отнормируем с весом V_k , то есть

$$KPI_{2k} = V_2 \times \left(\frac{N_{pk}^*}{N_{fk}^*} - 1 \right) = V_2 \times \left(\frac{1}{N_{fk} + 1} - 1 \right) \quad (8)$$

Полученный результат слегка смещен (не более чем на $\frac{V_k}{N_{fk} + 1}$) в сторону уменьшения, то есть

$$\Delta KPI_{2k} \leq \left(\frac{1}{N_{fk} + 1} \right) \times KPI_{2k} \quad (9)$$

но, в силу относительной малости смещения, это не окажет сколько-нибудь существенного влияния на суммарную оценку KPI.

Отметим, что при отсутствии претензий, когда $N_{pk} = N_{fk} = 0$, принимаем $\frac{N_{pk}}{N_{fk}} = 1$ и тогда $KPI_{2k} = V_2 \times \frac{N_{pk}}{N_{fk}} = V_k$

Суммируем

$$KPI = \sum_{i=1}^k KPI_i \quad (10)$$

или, для данного конкретного случая,

$$KPI = \sum_{i=1}^2 V_i \times \frac{N_{pi}}{N_{fi}} + \left[V_k \times \left(\frac{1}{N_{fk} + 1} - 1 \right) \right] \quad (11)$$

Рассмотрим, в качестве модельного примера, оценку ключевых показателей результативности деятельности государственного гражданского служащего (KPI) на примере работы главного

специалиста отдела по разработке технологических регламентов для подведомственных учреждений (табл.2).

Таблица 2

Расчет ключевых показателей результативности и KPI

№ п/п	Компоненты KPI	Вес, %	План	Факт	Результат, %
1	Своевременность (дни)	20	20	24	-4,0
2	Соответствие требованиям (%)	25	100	100	25,0
3	Количество предъявленных претензий (ед.)	20	0	1	-10,0
4	Индекс удовлетворенности клиентов (%)	35	100	79,2	27,7
Итого KPI		100			38,7

Служащему поручено разработать 19 технологических регламентов для Комплексных центров по обслуживанию населения за один месяц.

По плану работник должен был выполнить поручение за 20 рабочих дней, регламенты должны полностью соответствовать нормативным требованиям органа и требованиям, предъявляемым к ним подведомственными учреждениями с тем, чтобы не получить ни одного нарекания от подведомственного учреждения. Фактически сотрудник занимался разработкой регламентов 24 рабочих дня, выполнил их в полном соответствии с нормативами органа, однако получил 1 претензию относительно качества регламентов от подведомственных учреждений.

Веса в таблице определяются методом экспертных оценок, индекс удовлетворенности клиента рассчитывается на основе анкетирования работников подведомственных учреждений, которые работают с технологическими регламентами.

Рассчитаем KPI_1 как взвешенное отношение разности между плановым и фактическим сроками выполнения задания к плановому сроку.

$$KPI_1 = 0,2 \times \frac{\dot{O}_{i\dot{e}\dot{a}\dot{i}} - \dot{O}_{\dot{o}\dot{a}\dot{e}\dot{o}}}{\dot{O}_{i\dot{e}\dot{a}\dot{i}}} = 0,2 \times \left(1 - \frac{\dot{O}_{\dot{o}\dot{a}\dot{e}\dot{o}}}{\dot{O}_{i\dot{e}\dot{a}\dot{i}}} \right) = 0,2 \times \left(1 - \frac{24}{20} \right) = 0,2 \times (-0,2) = -0,04$$

Рассчитаем KPI_2 как взвешенное отношение фактического и планового показателей

$$KPI_2 = 0,25 \times \frac{\dot{O}_{i\dot{e}\dot{a}\dot{i}}}{\dot{O}_{\dot{o}\dot{a}\dot{e}\dot{o}}} = 0,25 \times \frac{100}{100} = 0,25$$

Рассчитаем KPI_3 , применив формулу (8)

$$KPI_3 = V_3 \times \left(\frac{N_{p3}^*}{N_{f3}^*} - 1 \right) = V_3 \times \left(\frac{1}{N_{f3} + 1} - 1 \right) = 0,2 \times \left(\frac{1}{2} - 1 \right) = 0,2 \times (-0,5) = -0,10$$

Рассчитаем KPI_4 путем суперпозиции индекса удовлетворенности клиентов с соответствующим весовым коэффициентом.

Для оценки уровня удовлетворенности клиентов был проведен опрос, в котором приняли участие 50 компетентных специалистов (сотрудников подведомственных учреждений, использующих в своей работе технические регламенты). Реципиентам было предложено оценить по 5-бальной шкале, насколько разработанные регламенты соответствуют нормативным требованиям органа и требованиям, предъявляемым к ним потребителями (подведомственными учреждениями).

Уровень удовлетворенности клиентов вычислялся по формуле

$$P_{\dot{o}\dot{a}\dot{i}\dot{e}} = \frac{1}{B} \times \sum_{i=1}^n \frac{P_i}{n} \quad (12)$$

где B — базис оценки, в данном примере $B = 5$; n — число участников опроса, в данном примере $n = 50$; P_i — оценка, выставленная i -м реципиентом.

В результате опроса получено $\sum_{i=1}^n P_i = 198$ и $P_{удовл} = 0,792$. Тогда получаем

$$KPI_4 = V_4 \times P_{\dot{o}\dot{a}\dot{i}\dot{e}} = 0,35 \times 0,792 = 0,277 = 27,7\%$$

Итоговый показатель результативности сотрудника рассчитывается путем суммирования значений компонентов KPI.

Таким образом, в данном случае результативность сотрудника рассматривается как степень достижения цели и составляет 38,7%, что свидетельствует об уровне результативности ниже среднего.

По результатам исследования компонентов KPI можно сделать выводы, что данному сотруднику необходимо усилить тайм-менеджмент, что улучшит показатель KPI₁, и обратить внимание на предварительную экспертизу и тщательное редактирование подготавливаемых к передаче потребителям (подведомственным организациям) документов, что улучшит показатель KPI₃.

При нормальном функционировании системы каждый служащий органа власти будет осознавать связь между своими конкретными обязанностями и стратегическими целями отдела и органа. Руководители, обладая механизмом поддержки принятого реше-

ния, имеют возможность измерить результативность работы каждого служащего, а соответственно и каждого отдела в целом, и могут влиять на процесс реализации стратегии всего властного органа.

Помимо перечисленных преимуществ, становится возможным проведение сравнительного анализа показателей результативности не только между сотрудниками и составление на основе анализа рейтинга государственных служащих, но и анализ двух (или, даже, нескольких) профилей одного сотрудника в определенном временном промежутке. Это позволит сопоставить точечную оценку KPI сотрудника с изучением тренда (изменения) показателей результативности сотрудника во времени T — KPI T. Динамика (тренд) показателей результативности характеризует изменения в работе служащего, его компетентности и мотивированности. Подробно методика KPI T будет представлена в наших последующих публикациях.

Литература

1. Федеральный закон Российской Федерации от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» // <http://www.rg.ru/2004/07/31/gossluzhba-dok.html>
2. Бакулина А.В., Жаринов Ю.Б. Проблемы определения результативности и эффективности системы менеджмента качества промышленного предприятия: решения и этапы разработки механизмы проведения расчета // Ползуновский Альманах. — 2010. — № 2. — С. 131–134.
3. Воронина Л.И. Эффективность и результативность государственных и муниципальных служащих. Методы оценки // Менеджмент в государственных структурах: Альманах. — 2010. — С. 47–65.

ОЦЕНКА РИСКА В ЦЕНЕ КРЕДИТНЫХ ПРОДУКТОВ

Д.Л. Якубовская,

соискатель кафедры теории кредита и финансового менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета
diana.yakubovskaya@gmail.com

В статье сформулированы причины перехода к риск-ориентированному ценообразованию и определены компоненты себестоимости кредитных продуктов. Сформулированы подходы к оценке стоимости риска и стоимости капитала.

Ключевые слова: банк, управление рисками, риск-ориентированное ценообразование, стоимость риска, ожидаемые потери, неожиданные потери

УДК 336.01, 336.7, 338.5

Глобальный финансовый кризис 2007–2009 гг. внес серьезные коррективы в регуляторную практику стран мира. Помимо ограничения собственных торговых операций и операций с производными финансовыми инструментами регуляторные органы развитых стран создали среду, обязавшую представителей банковского сектора по-новому взглянуть на свой бизнес, его рентабельность и планирование развития. В частности, внедрение рекомендаций Базельского комитета по банковскому надзору привело к стандартизации подходов, используемых для оценки риска и планирования капитала кредитных организаций. Указанные изменения стали основой для формирования концепции риск-ориентированного ценообразования, предполагающей затратный метод вычисления стоимости банковских продуктов и услуг и включающей, среди прочего, стоимость риска и капитала. Данная концепция предпо-

лагает, что цены банковских продуктов должны быть обоснованы с экономической точки зрения, т.е. должны обеспечивать неотрицательный финансовый результат за вычетом рисков. Таким образом, ключевым условием проведения операции становится превышение планируемой ценой себестоимости сделки.

Наличие рисковой компоненты в себестоимости кредитных продуктов обусловлено ожидаемыми и неожиданными потерями. Стоимость кредитного риска — это ожидаемые потери (от англ. *expected loss, EL*) по сделке, т.е. среднегодовой размер потерь банка (за вычетом обеспечения) в результате дефолтов по кредитному портфелю клиентов сопоставимого кредитного качества. Оценка стоимости кредитного риска обычно рассчитывается по формуле:

$$EL = EaD \times PD \times LGD,$$

где *EaD* — сумма под риском (от англ. *exposure at default*), измеряется в денежных единицах; *PD* — вероятность дефолта контрагента (от англ. *probability of default*), измеряется в %; *LGD* — величина убытка в случае дефолта (от англ. *loss given default*), измеряется в %.

Величина ожидаемых потерь, как правило, оказывается близка к размеру МСФО-резервов по сделке. Несмотря на кажущуюся простоту данного утверждения, при моделировании стоимости риска возникает множество методологических вопросов:

- Как осуществить выбор между резервами РСБУ и МСФО?
- Как решить задачу «сглаживания» резервов в течение срока действия кредитного договора (при выдаче резервы начисляются на всю сумму долга и рентабельность продукта резко падает, при погашении — резко восстанавливается)?

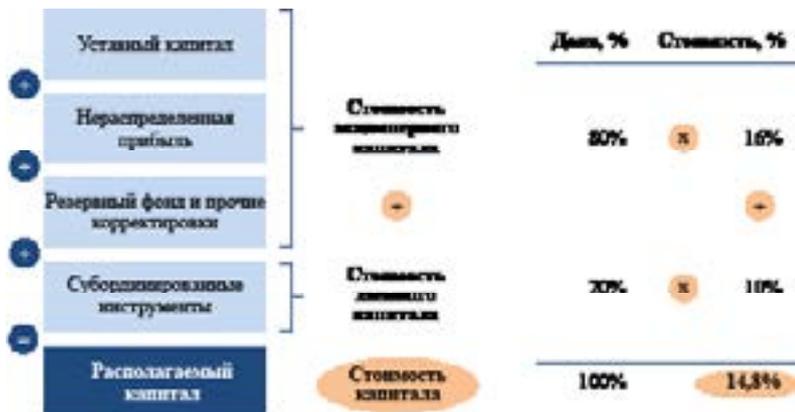


Рис. 1. Пример расчета стоимости капитала