

Северо-Кавказский юридический вестник. 2022. № 4. С. 65–72

North Caucasus Legal Vestnik. 2022;(4):65–72

Проблемы конституционного и административного права

Научная статья

УДК 353.9

doi: 10.22394/2074-7306-2022-1-4-65-72

РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО ФОРМИРОВАНИЮ СИСТЕМЫ КРІ ДЛЯ СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ МИНИСТЕРСТВА ПО ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЕ И СПОРТУ РОСТОВСКОЙ ОБЛАСТИ*

**Юрий Николаевич Радачинский¹,
Элина Дмитриевна Ключникова²**

^{1, 2}Южно-Российский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Ростов-на-Дону, Россия

Автор, ответственный за переписку: Элина Дмитриевна Ключникова elya.klyuchnikova@yandex.ru

Аннотация. Уровень развития российского менеджмента на сегодняшний день требует разработки и практического внедрения систем мотивации персонала. В настоящий момент существует огромное количество методик и технологий повышения эффективности управления, но по большей степени они направлены на применение в бизнес-среде. Проблема отсутствия системы оценки показателей эффективности деятельности государственных гражданских служащих характеризуется непреходящей научной и практической значимостью. В связи с этим в данной статье нами было раскрыто понятие ключевых показателей эффективности, выявлены подходы к его разработке. Дан анализ передового опыта субъектов РФ по применению КРІ в органах власти. Произведена оценка возможностей внедрения системы КРІ в деятельность министерства по физической культуре и спорту Ростовской области. А также представлено проектное решение по разработке системы КРІ для рассматриваемого органа власти, его структурных подразделений.

Ключевые слова: КРІ, функциональное управление, процессное управление, оценка эффективности деятельности, показатели результативности, система ключевых показателей эффективности, структурные подразделения, государственный служащий

Для цитирования: Радачинский Ю. Н., Ключникова Э. Д. Разработка предложений по формированию системы КРІ для структурных подразделений министерства по физической культуре и спорту Ростовской области // Северо-Кавказский юридический вестник. 2022. № 4. С. 65–72. <https://doi.org/10.22394/2074-7306-2022-1-4-65-72>

© Радачинский Ю. Н., Ключникова Э. Д., 2022

* Статья подготовлена в рамках реализации проекта «МЕТОДИКА СОЗДАНИЯ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИХ КОНСОРЦИУМОВ РАЗВИТИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПОТЕНЦИАЛА МОЛОДЫХ УЧЕНЫХ В СИСТЕМЕ ПУБЛИЧНОЙ ВЛАСТИ» СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПРОЕКТА «АКАДЕМИЯ БУДУЩЕГО – ДЛЯ БУДУЩЕГО РОССИИ!» ПРОГРАММЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АКАДЕМИЧЕСКОГО ЛИДЕРСТВА «ПРИОРИТЕТ 2030».

DEVELOPMENT OF PROPOSALS FOR THE FORMATION OF A KPI SYSTEM FOR STRUCTURAL DIVISIONS OF THE MINISTRY OF PHYSICAL CULTURE AND SPORTS OF THE ROSTOV REGION

Yuri N. Radachinsky¹, Elina D. Klyuchnikova²

^{1,2}South-Russia Institute of Management – branch of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Rostov-on-Don, Russia

Corresponding author: Elina D. Klyuchnikova, elya.klyuchnikova@yandex.ru

Abstract. The level of development of Russian management today requires the development and practical implementation of personnel motivation systems. At the moment, there are a huge number of techniques and technologies to improve management efficiency, but to a greater extent they are aimed at application in the business environment. The problem of the lack of a system for evaluating the performance indicators of public civil servants is characterized by an enduring scientific and practical significance. In this regard, in this article we have revealed the concept of key performance indicators, identified approaches to its development. An analysis of the best practices of the constituent entities of the Russian Federation in the application of KPI in the authorities is given. An assessment was made of the possibilities of introducing the KPI system into the activities of the Ministry of Physical Culture and Sports of the Rostov Region. It also presents a design solution for the development of a KPI system for the considered authority, its structural divisions.

Keywords: KPI, functional management, process management, performance evaluation, performance indicators, system of key performance indicators, structural divisions, civil servant

For citation: Radachinsky Yu. N., Klyuchnikova E. D. Development of proposals for the formation of a KPI system for structural divisions of the Ministry of physical culture and sports of the Rostov region. *North Caucasus Legal Vestnik*. 2022;(4):65–72. (In Russ.). <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2022-1-4-65-72>

В настоящее время весьма актуальным вопросом является поиск и формирование методик оценки эффективности деятельности органов государственной власти. Необходимость внедрения таких технологий обосновывается характером результатов деятельности органов власти, которые нельзя «потрогать» или «ощутить». Для построения эффективной системы ключевых показателей эффективности с учетом специфики российского управления необходимо учитывать имеющиеся для государственного органа ограничения и возможности реализации деятельности [1, с. 7].

Итак, ключевые показатели эффективности (англ. key performance indicators, KPI) – показатели, помогающие и позволяющие оценить уровень результативности и эффективности деятельности той или иной организации, ее структурного подразделения или отдельно взятого сотрудника [2, с. 46].

Выделяют два основных практических подхода к разработке KPI организации, ее подразделений и сотрудников – процессный и функциональный. Первый подход говорит о том, что наличие проработанной стратегии и четко сформулированных целей позволяет описать и в дальнейшем оптимизировать бизнес-процессы организации. Сущность второго подхода состоит в формировании организационной структуры компании, на основе имеющейся в ней стратегии и целей¹.

¹ Олег Кулагин. Подходы к разработке KPI. - URL: <https://blog.iteam.ru/dva-podhoda-k-razrabotke-kpi/> (дата обращения: 5.06.2022 г.).

Разработка системы КРІ, применительно к госслужбе, должна осуществляться с учетом соблюдения определенных требований, в числе которых: сбалансированность количественных и качественных показателей, их максимально возможная объективность, а также реалистичность, четкость, понятность, доступность и измеримость [3, с. 89].

Важным моментом в вопросе развития и применения системы КРІ в деятельности органов государственной власти является факт подписания Президентом В. В. Путиным в феврале 2021 г. указа, закрепляющего перечень позиций, на основании которых определяется КРІ губернаторов и региональных правительств. На основании названного указа Правительство РФ, а также профильные комиссии Госсовета утвердили методику расчета 19 показателей эффективности глав субъектов до 2030 г.¹

В настоящее время система КРІ пользуется популярностью и большим успехом при оценке деятельности сотрудников региональных органов государственной власти. В связи с этим нами был рассмотрен опыт применения КРІ в органах власти некоторых субъектов РФ, а также муниципальных образований, входящих в их состав, а именно: Самарской области, республики Татарстан и г. Новороссийск.

Детальное рассмотрение опыта трех субъектов по разработке и применению системы КРІ в органах государственной власти позволило сделать вывод о том, что для формирования эффективной системы необходимо осуществление подбора показателей, характеризующихся системностью и сбалансированностью, отражающих специфику деятельности структурного подразделения и его сотрудников.

Анализируя деятельность министерства по физической культуре и спорту Ростовской области, в целях формирования системы показателей эффективности деятельности его структурных подразделений, необходимо определить степень и характер взаимодействия федерального и регионального уровня в сфере развития физической культуры и спорта в РФ, охарактеризовать отношения, находящиеся в их совместном ведении.

Обратившись к статье 72 п.1 п.п. е Конституции РФ, мы определили, что общие вопросы физической культуры и спорта находятся в совместном ведении Российской Федерации и ее субъектов.

Правительство РФ разрабатывает и реализует меры по развитию физической культуры и спорта². Также существует определенный перечень полномочий Министерства спорта РФ, реализация которых осуществляется совместно с региональным уровнем.

Переходя к анализу регионального уровня, стоит обратиться к Указу Президента РФ от 4 февраля 2021 г. N 68, который мы уже упоминали ранее. Содержащиеся в Указе показатели напрямую связаны с целями министерств субъектов РФ, их достижение возможно посредством реализации государственных программ регионального уровня. Государственные программы, в свою очередь, содержат собственные показатели результативности, сформированные на основании целей Указа. Их достижение как раз-таки закреплено за министерствами (в нашем случае – за минспорта Ростовской области). Важно указать, что выполнение того или иного показателя возлагается на определенное структурное подразделение.

Для наиболее глубокого понимания процесса распределения функций и задач между структурными подразделениями минспорта Ростовской области мы ознакомились с его структурой, утвержденной приказом министерства от 07.06.2018 г. № 178, и в соответствии с которой министерство включает в себя 8 отделов и 64 штатные единицы³.

¹ Указ Президента РФ N 68 от 4 февраля 2021 г. "Об оценке эффективности деятельности высших должностных лиц субъектов РФ и деятельности органов исполнительной власти субъектов РФ" // Информационно-правовой портал Гарант.

² Федеральный конституционный закон N 4-ФКЗ от 06.11.2020 "О Правительстве РФ" // Информационно-правовой портал Гарант.

³ Официальный сайт министерства по физической культуре и спорту Ростовской области. - URL: <https://minsport.donland.ru/about/structure/211/> (дата обращения: 15.08.2022 г.).

Правовым основанием деятельности структурных подразделений министерства являются положения о структурных подразделениях. Все рассмотренные нами положения имеют типовую структуру, включающую шесть разделов. Наибольший интерес представили разделы «задачи отдела» и «функции отдела», так как именно они послужили основой для формирования системы показателей их эффективности. Проанализировав п. 2 и 3 положений, нам удалось определить, какие из них осуществляют процессное, а какие – функциональное управление. В результате было выявлено, что функциональное управление при- сущее пяти отделам, а оставшиеся три подразделения осуществляют процессное управление.

Следующим немаловажным этапом в процессе разработки системы показателей эффективности деятельности рассматриваемого нами министерства стало выявление условий внедрения KPI в его деятельность. Стоит отметить, что основные функциональные показатели результативности деятельности определяются государственной программой Ростовской области «Развитие физической культуры и спорта 2019–2030». Данная программа предусматривает систему целевых показателей. Такая система формируется как для самой государственной программы, так и для ее подпрограмм. Это можно считать своего рода предпосылкой внедрения системы KPI при оценке деятельности структурных подразделений министерства, ведь реализация указанной программы – одно из ее приоритетных направлений¹.

На сегодняшний день оплата труда государственных гражданских служащих может осуществляться как в общем, так и в особом порядке. Денежное содержание гражданского служащего по общему порядку оплаты труда включает в себя помимо месячного оклада, также и дополнительные выплаты, которые могут быть представлены в виде: ежемесячной надбавки/процентной надбавки к должностному окладу, премии, ежемесячного денежного поощрения, материальной помощи².

При всем при этом в рамках внедрения системы ключевых показателей эффективности (KPI) наибольшее значение имеют премии и ежемесячное денежное поощрение. Ежемесячное денежное поощрение является обязательным к выплате и факт его выплаты не привязывается к существующей модели показателей эффективности, а также к своевременности и качеству выполнения работником своих функций.

Порядок выплаты премий определяется приложением 4 к областному закону № 538-ЗС, а конкретно для рассматриваемого нами министерства - Приказом минспорта Ростовской области от 21.04.2016 № 118 «О порядке выплаты премий» (ред. от 28.01.2022 г.). В соответствии с данными нормативно-правовыми актами, премии могут быть ежеквартальными и единовременными.

Ежеквартальная премия выплачивается в общем порядке, она обязательная для выплаты всем сотрудникам, но ее размер определяется представителем нанимателя самостоятельно, в соответствии с коэффициентами критериев оценки эффективности работы гражданских служащих в установленном периоде, в том числе с учетом критериев эффективности структурного подразделения. Непосредственно сами критерии для минспорта Ростовской области представлены в приложении к упомянутому выше приказу, на данный момент их всего 5, и они едины для всех категорий сотрудников. Ежеквартальные премии формируются в рамках утвержденного фонда оплаты труда и выплачиваются по окончании каждого квартала³.

¹ Государственная программа Ростовской области «Развитие физической культуры и спорта 2019-2030». - URL: <https://www.donland.ru/activity/1469/> (дата обращения: 04.08.2022 г.).

² Областной закон № 538-ЗС от 10 дек. 2010 (с изм. от 26.04.2022 г.) «О денежном содержании государственных гражданских служащих Ростовской области» Статья 7 п.1 // Информационно-правовой портал Гарант.

³ Приказ министерства по физической культуре и спорту Ростовской области от 21.04.2016 № 118 «О порядке выплаты премий» (ред. от 28.01.2022 г.) // Официальный портал Правительства Ростовской области.

В анализируемом законе отдельное внимание стоит уделить статье 10 п. 1 и п. 3, определяющим особый порядок оплаты труда, применимый к отдельным должностям гражданской службы. Перечень таких должностей должен утверждаться областным законом, который в настоящее время в Ростовской области не принят, а значит, отсутствует и юридическое основание для применения особого порядка оплаты труда.

Итак, ключевые показатели эффективности министерства формируются на основании статистических данных по окончании календарного года. Установление их промежуточных значений поквартально не представляется возможным. Как следствие, для определения размера квартальных премий могут быть применены показатели эффективности, утвержденные областным законом «О денежном содержании государственных гражданских служащих Ростовской области». Система оценки эффективности структурных подразделений и определения размера премий для гражданских служащих в зависимости от ключевых показателей эффективности министерства применима к расчету единовременной премии, выплачиваемой в конце календарного года по его итогам, при наличии бюджетной экономии, в соответствии с общим порядком оплаты труда. В случаях, если абсолютные значения показателей эффективности на момент распределения средств бюджетной экономии не сформированы, могут применяться их прогнозные значения.

Проведенный анализ нормативно-правовой, теоретической и практической базы позволил нам разработать систему показателей эффективности деятельности минспорта Ростовской области с учетом присущих ему особенностей.

На наш взгляд, данная система должна складываться из девяти элементов, находящихся в иерархической последовательности, представленной на рис. 1.



Рис. 1. Система показателей эффективности деятельности

Министерства по физической культуре и спорту Ростовской области

Fig. 2. System of Performance Indicators of the Ministry of Physical Culture and Sports of the Rostov Region

Во-первых, важно отметить, что данная система может быть применима только в целях дачи оценки эффективности деятельности структурных подразделений министерства по достигнутым за календарный год результатам, для расчета единовременной (по итогам календарного года) премии сотрудникам, формирующейся из экономии денежных средств по фонду оплаты труда.

Во-вторых, использовать представленную выше систему мы предлагаем в отношении не всех структурных подразделений, а только тех, которые осуществляют функциональное управление. Соответственно, эффективность деятельности министерства будет находиться в прямой зависимости от результатов проделанной работы функциональных отделов.

Ниже представлена методика расчета каждого из упомянутых в системе показателей.

1. Так, расчет показателя «КРІ министра» может осуществляться по следующей формуле:

$$\text{КРІминистра} = \text{КРІминспорта} * 0,8 + \text{СИО минспорта} * 0,2,$$

где КРІминспорта – ключевой показатель эффективности деятельности министерства;
СИО минспорта – сводный индекс значения показателя оценки населением деятельности министерства.

2. Формула для исчисления «КРІминспорта» выглядит следующим образом:

$$\text{КРІ минспорта} = 0,7 * \text{СИ} + 0,3 * \text{СИБ},$$

где под «СИ» подразумевается сводный индекс значения показателя эффективности деятельности по тому или иному отраслевому направлению;
под «СИБ» – сводный индекс значения показателя бюджетной эффективности;
n – количество отраслевых направлений.

3. Третью позицию занимают показатели эффективности деятельности структурных подразделений минспорта Ростовской области. Их значения можно найти в отчете о реализации Государственной программы путем соотнесения плановых и фактически достигнутых показателей за календарный год.

4. Четвертый показатель – это сводный индекс значения показателя эффективности министерства. В формуле он представлен как «СИ» и рассчитывается следующим образом:

$$\text{СИ} = \left(\frac{\text{ИЭ}_{\text{ср}} + \text{ИЭ}_{\text{свд}} + \text{ИЭ}_{\text{ривс}} + \text{ИЭ}_{\text{фкмс}}}{n} \right), \text{ где}$$

ИЭ – индекс эффективности деятельности структурного подразделения;
n – количество функциональных структурных подразделений;
ср, свд, ривс, фкмс – наименования структурных подразделений.

5. Индекс эффективности деятельности структурного подразделения (ИЭ) исчисляется как среднее арифметическое значений показателей эффективности (ПЭ) всех структурных подразделений министерства (в нашем случае – их 5, их количество в формуле обозначено как «n»):

$$\text{ИЭ} = \left(\frac{\text{ПЭ}_1 + \text{ПЭ}_2 + \dots + \text{ПЭ}_n}{n} \right).$$

6. Сводный индекс значения показателя оценки населением деятельности минспорта Ростовской области (СИОминспорта) мы предлагаем рассчитывать по формуле:

$$\text{СИОминспорта} = \left(\frac{y_1 + y_2 + \dots + y_n}{N} \right),$$

где N - (количество показателей удовлетворенности);

У₁ (например) – удовлетворенность населения обеспеченностью спортивными сооружениями;

У₂ (например) – удовлетворенность населения организацией спортивных мероприятий с массовым пребыванием не менее 14000 зрителей и т.д.

Расчет данного индекса производится после проведения социологического опроса среди населения.

7. Следующим элементом выработанной нами системы является оценка эффективности участия сотрудника в достижении индекса эффективности деятельности структурного подразделения (КРІуч):

$$КРІуч = (ПЭсв * 0,5 + ПРсв * 0,5) * ИУПК * ИЭ$$

Под «ПЭсв» здесь понимается сводное значение результата оценки сотрудника по показателям эффективности;

ПРсв – сводное значение результата оценки сотрудника по показателям результативности;

ИЭ – индекс эффективности деятельности структурного подразделения;

ИУПК – индивидуальный уровень профессиональной компетенции сотрудника.

Составными частями методологии определения ИУПК являются: тестирование и фактическое обучение в течение оцениваемого периода.

8. Далее необходимо рассчитать коэффициент индивидуального уровня профессиональной компетенции гражданского служащего (ИУПКк):

$$ИУПКк = 0,8 * Рт + 0,2 * Фо$$

где Рт – результат проходимого тестирования, либо выполнения практического задания (на усмотрение руководителя структурного подразделения);

Фо – наличие у сотрудника фактического обучения (прохождение им курсов повышения квалификации, переподготовки и т.п.).

9. И, наконец, завершающим и при этом ключевым элементом системы является расчет премии сотрудника за оцениваемый период (Рпр):

$$Рпр = МАХпр * КРІуч$$

МАХпр – максимально возможный размер премии, определяемый в соответствии с нормативно-правовыми актами министерства;

КРІуч – эффективность участия сотрудника в достижении индекса эффективности деятельности структурного подразделения.

Таким образом, на основании данных, полученных в ходе теоретического и практического анализа, нам удалось сформировать систему КРІ для всего министерства по физической культуре и спорту Ростовской области в целом, для его функциональных структурных подразделений в отдельности, и непосредственно для самих государственных служащих, входящих в их состав. В основу системы положены единые принципы и подходы, понимаемые и разделяемые всеми руководителями и специалистами министерства. А также выявлены условия, необходимые для внедрения разработанной системы в деятельность рассматриваемого органа власти.

Список источников

1. Клочков А.К. КРІ и мотивация персонала: полный сборник практических инструментов. М.: Эксмо, 2017.
2. Трощенко К. Д. КРІ как мерило системы мотивации // Коррекционно-педагогическое образование: электронный журнал. 2022. № 2-2(32).
3. Андреев В. И. Саморазвитие менеджера. М.: Дело, 2017.

References

1. Klochkov A. K. *KPI and staff motivation: a complete collection of practical tools*. Moscow. Expo; 2017. (In Russ.)
2. Troshchenko K. D. KPI as a measure of motivation system. *Correctional pedagogical education: electronic journal*. 2022;2-2(32). (In Russ.)
3. Andreev V. I. *Self-development of a manager*. Moscow: Delo; 2017. (In Russ.)

Информация об авторах

Ю. Н. Радачинский – кандидат юридических наук, доцент кафедры теории и истории права и государства ЮРИУ РАНХиГС.

Э. Д. Ключникова – магистрант юридического факультета ЮРИУ РАНХиГС.

Information about the authors

Yu. N. Radachinsky – Candidate of Juridical Science, Associate Professor of the Department of Theory and History of Law and State of the South Russian Institute of Management – branch of RANEPА.

E. D. Klyuchnikova – Master's student of the Faculty of Law of the South Russian Institute of Management – branch of RANEPА.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 10.11.2022; одобрена после рецензирования 23.11.2022; принята к публикации 26.11.2022.

The article was submitted 10.11.2022; approved after reviewing 23.11.2022; accepted for publication 26.11.2022.