

5. *Strategy for the development of the seaport infrastructure of Russia until 2030*. (In Russ.) URL: <http://www.rosmorport.ru/media/File/strategy.pdf>.
6. *Strategy for the development of Russian seaports in the Caspian basin, rail and road approaches to them in the period up to 2030*. (In Russ.) URL: <http://docs.cntd.ru/document/555626686>.
7. *On the creation of a port special economic zone and the Caspian cluster on the territory of the Astrakhan region. Decree of the Government of the Russian Federation of 07.11.2020 No. 1792*. (In Russ.) URL: <http://government.ru/docs/all/130770>.
8. Afanassenko I. D., Borisova V. V. *Logistics in the system of aggregate knowledge*. Saint Petersburg, St. Petersburg State University of Economics, 2013. 395 p. (In Russ.)
9. *Logistics and supply chain management. Textbook for an academic bachelor's degree*. Ed. by V. V. Shcherbakov. Moscow, Yurayt, 2019. 582 p. (In Russ.)
10. Gvilia N. A., Parfenov A. V., Shulzhenko T. G. Management of integrated intercorporate logistics systems in the digital economy. *Manager*, 2019, vol. 10, no. 1, pp. 40—51. (In Russ.)
11. Dybskaya V. V., Zaytsev E. I., Sergeev V. I., Sterligova A. N. *Logistics. Integration and optimization of logistics business processes in supply chains. Textbook*. Ed. by V. I. Sergeev. Moscow, Eksmo, 2014. 939 p. (In Russ.)
12. Kuzmenko Yu. G., Levina A. B., Schmidt A. V. Genesis and the current state of logistics integration in the context of economic globalization. *Bulletin of the South Ural State University. Ser.: Economics and Management*, 2014, vol. 8, no. 3, pp. 148—161. (In Russ.)
13. *Logistics. Textbook*. Ed. by A. U. Albekov. Moscow, INFRA-M, 2016. 403 p. (In Russ.)
14. Volynskiy I. A., Karlina E. P. Structural and substantive characteristics of the sea transport and logistics infrastructure of the Caspian region. *Logistics and supply chain management*, 2020, no. 3, pp. 31—36. (In Russ.)
15. Volynskiy I. A., Karlina E. P. Marine transport and logistics infrastructure: problems and development prospects. *Bulletin of the Astrakhan State Technical University. Series: Economics*, 2019, no. 3, pp. 64—70. (In Russ.)
16. Kholopov K. V., Sokolova O. V. The Russian market of international transport and logistics and freight forwarding services: problems of functioning and main directions of formation and regulation. *Russian Foreign Economic Journal*, 2016, no. 1, pp. 68—81, p. 71. (In Russ.)
17. *Port of Rotterdam. Organisational structure*. URL: <https://www.portofrotterdam.com/en/port-authority/about-the-port-authority/organisation/organisational-structure>.
18. *Hafen Hamburg Marketing e.V. — Jahresbericht 2020*. URL: <https://www.hafen-hamburg.de/de/presse/media/jahresbericht-2020>.
19. *Top 15 containers ports in Europe in 2020*. URL: <https://www.porteconomics.eu/top-15-containers-ports-in-europe-in-2020>.
20. *Russia has adopted a set of measures to develop the transit potential of the North-South ITC*. (In Russ.) URL: <http://caspeo.ru/v-rossii-prinyat-kompleks-mer-po-razvitiyu-tranzitnogo-potentsiala-mtk-sever-yug>.

Статья поступила в редакцию 04.10.2021; одобрена после рецензирования 18.10.2021; принята к публикации 25.09.2021.  
The article was submitted 04.10.2021; approved after reviewing 18.10.2021; accepted for publication 25.09.2021.

## Научная статья

УДК 338

DOI: 10.25683/VOLBI.2021.57.478

**Dmitriy Anatolevich Yakovenko**

Deputy Director of the Budget Department —  
Internal Auditor  
of the Ministry of the Russian Federation  
for the Development of Far East and the Arctic,  
3<sup>rd</sup> class High State Councilor  
of the Russian Federation  
Moscow, Russian Federation  
cafmo@yandex.ru  
<https://orcid.org/0000-0003-4864-7981>

**Дмитрий Анатольевич Яковенко**

заместитель директора Бюджетного департамента —  
внутренний аудитор  
Министерства Российской Федерации  
по развитию Дальнего Востока и Арктики,  
действительный государственный советник  
Российской Федерации 3-го класса  
Москва, Российская Федерация  
cafmo@yandex.ru  
<https://orcid.org/0000-0003-4864-7981>

## СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ РАБОТЫ ВЕДОМСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ КОНТРОЛЯ

08.00.05 — Экономика и управление народным хозяйством

**Аннотация.** Ведомственный контроль является неотъемлемой частью системы финансового управления. Совершенствование системы управления финансами — системы управления государственными (общественными) финансами — неизбежно ставит задачу совершен-

ствования системы ведомственного контроля. Отдельной проблемой, недостаточно раскрытой в нормативных правовых актах и работах исследователей, является оценка эффективности ведомственного контроля. В настоящее время ведомственный контроль в бюджетной

сфере практически не регулируется нормативными правовыми актами. Еще предстоит решить вопрос оценки эффективности ведомственного контроля и внедрения сбалансированной системы показателей эффективности как для службы контроля в целом, так и для каждого из сотрудников службы контроля в частности. В результате проведенного исследования выделены следующие особенности ведомственного финансового контроля за расходами на современном этапе: в связи с тем, что внедрена система планирования бюджета на основе программно-целевого метода, вектор контроля смещается с контроля за расходами на контроль за результатами, составной частью контроля при этом становится контроль за эффективностью расходования бюджетных средств; требуется разработка и внедрение методов контроля, связанных с оценкой эффективности бюджетных расходов и возможностей достижения промежуточных и стратегических задач целевых программ. Автор исследовал порядок осуществления полномочий федеральных органов

исполнительной власти при осуществлении ведомственного контроля, а также проблему оценки эффективности и результативности ведомственного контроля в государственном секторе и предлагает многофакторную систему оценки эффективности и результативности службы ведомственного контроля с учетом специфики государственного сектора. По мнению автора, оценка внешнего и внутреннего (в том числе ведомственного) контроля имеет существенные различия и их следует оценивать по разным критериям. Разработанные автором оценочные показатели могут быть применены в системе внутреннего и внешнего аудита в корпоративном секторе.

**Ключевые слова:** финансовый менеджмент, ведомственный контроль, внутренний финансовый контроль, субсидии, сбалансированная система показателей, рейтинговая оценка, управление государственными (общественными) финансами, межбюджетные трансферты, эффективность, результативность, динамичность, интенсивность, экономичность

**Для цитирования:** Яковенко Д. А. Сбалансированная система показателей результативности работы ведомственной службы контроля // Бизнес. Образование. Право. 2021. № 4 (57). С. 198—205. DOI: 10.25683/VOLBI.2021.57.478.

## Original article

### BALANCED SCORECARD FOR DEPARTMENTAL CONTROL SERVICE

08.00.05 — Economics and management of national economy

**Abstract.** Departmental control is an integral part of the financial management system. Improvement of the financial management system — the system of state (public) finance management — inevitably sets the task of improving the system of departmental control. A separate problem, insufficiently disclosed in regulatory legal acts and by researchers, is the evaluation of the effectiveness of departmental control. Currently, departmental control in the budgetary sphere is practically not regulated by normative legal acts. The issue of evaluating the effectiveness of departmental control and the introduction of a balanced system of performance indicators for both the control service as a whole and each of the control service employees has yet to be resolved. As a result of the conducted research, the following features of departmental financial control over expenditures at the present stage are highlighted: due to the fact that a budget planning system based on the program-target method has been introduced, the vector of control is shifting from control over expenditures to control over results, while control over the effectiveness of budget spending becomes an integral part of control. It is necessary to develop and implement

control methods related to the assessment of the effectiveness of budget expenditures and the possibilities of achieving intermediate and strategic objectives of state programs. The author investigates the procedure for exercising the powers of federal executive authorities in the implementation of departmental control, and the problem of assessing the efficiency and effectiveness of departmental control in the public sector and proposes a multifactor system for assessing the efficiency and effectiveness of departmental control service, taking into account the specifics of the public sector. According to the author, the assessment of external and internal (including departmental) controls have significant differences and they should be evaluated by different criteria. The assessment indicators developed by the author can also be applied in the system of internal and external audit in the corporate sector.

**Keywords:** financial management, departmental control, internal financial control, subsidies, balanced scorecard, rating assessment, public finance management, interbudgetary transfers, efficiency, effectiveness, dynamism, intensity, cost-efficiency

**For citation:** Yakovenko D. A. Balanced scorecard for departmental control service. *Business. Education. Law*, 2021, no. 4, pp. 198—205. DOI: 10.25683/VOLBI.2021.57.478.

#### Введение

На протяжении последних двух десятилетий по вопросам организации и совершенствования деятельности, связанной с осуществлением контрольных полномочий в бюджетном секторе экономики, вышло достаточно много публикаций. Над решением проблемы оценки результатов службы контроля, в том числе над ключевыми показателями результативности, работал ряд авторов: Е. А. Минаева, Н. К. Уланова, А. Ю. Черенков и др. Вместе с тем следует отметить, что рассматриваемые

исследователями вопросы оценки касались, как правило, оценки органов государственного или муниципального внешнего и внутреннего финансового контроля. Исследователь И. Ю. Артюшин, рассматривающий в своих работах ведомственный контроль, остановился на специфическом срезе данного вида контроля — оценке результативности ведомственного контроля в силовых структурах. Таким образом, мы можем отнести вопросы оценки результатов деятельности ведомственного контроля к малоизученным областям.

**Целесообразность** разработки темы исследования определяется потенциальным спросом на результаты. Каждый орган исполнительной власти (на федеральном, субфедеральном и муниципальном уровнях) в силу требований законодательства обязан иметь в своем составе подразделения, осуществляющие ведомственный контроль. Следовательно, перед каждым органом власти стоит проблема повышения качества управления.

**Целью** исследования является повышение эффективности принятия управленческих решений. **Задачей** исследования является решение научной задачи разработки многофакторной сбалансированной системы ключевых показателей результативности, которые могли бы стать сбалансированной системой показателей, дающих менеджменту возможность объективно оценить результаты работы системы ведомственного контроля. В настоящее время контроль рассматривается как элемент процесса управления государственными финансами. Таким образом, результативность системы ведомственного контроля имеет существенное значение для развития теории управления государственными финансами и повышения результативности бюджетных расходов. **Объектом исследования** является ведомственный контроль за финансовыми ресурсами бюджета, выделяемыми в рамках программно-целевого финансирования.

#### **Научная новизна** исследования:

- разработана многофакторная сбалансированная система показателей оценки результативности ведомственного контроля.

- разработана методическая база развития ведомственного контроля за расходами федерального бюджета на реализацию государственных программ, в частности в решении институциональных проблем развития экономики.

**Теоретическая значимость** исследования заключается в совершенствовании механизма принятия управленческих решений при оценке ключевых показателей результативности деятельности органов ведомственного контроля.

**Практическая значимость** исследования состоит в повышении эффективности работы подразделений ведомственного контроля, заинтересованности работников контрольных служб в достижении более высоких результатов.

#### **Основная часть**

Автор работает над проблемой, описанной в этой статье, в Министерстве Российской Федерации по развитию Дальнего Востока и Арктики с марта 2017 г. в качестве руководителя контрольной службы и внутреннего аудитора Министерства. За время своего пребывания в должности автор ежегодно участвовал более чем в десяти проверках организаций и государственных образований, получающих средства из федерального бюджета. В исследовании автор использовал методы наблюдения, сбора фактов, анализа и синтеза, что обеспечило системный и комплексный подход к разработке рекомендаций и выводов.

В работе исследован порядок осуществления полномочий федеральных органов исполнительной власти по осуществлению ведомственного контроля и проблемы, связанные с оценкой результативности контрольных мероприятий. Проведенное исследование показывает, что имеющиеся недостатки в области нормативно-правового и методического обеспечения контроля могут снижать его эффективность и нуждаются в совершенствовании [1].

Отдел контроля в штате Минвостокразвития России появились в феврале 2017 г. В соответствии с действующим положением, к компетенции отдела контроля

относится организация и проведение мероприятий ведомственного контроля [2]:

- ревизий и проверок финансово-хозяйственной деятельности подведомственных организаций;

- проверок использования получателями средств федерального бюджета (субсидий, бюджетных инвестиций, межбюджетных трансфертов), предоставленных в рамках заключенных Министерством соглашений;

- контроля за устранением объектами проверок выявленных в ходе проведения контрольных мероприятий нарушений и недостатков;

- анализа материалов проверок, подготовки аналитических и справочных материалов по выявленным нарушениям и недостаткам при проведении контрольных мероприятий;
- иной контрольной и аналитической деятельности.

Периодичность контрольных мероприятий устанавливается исходя из принципов существенности (с учетом риск-менеджмента), установленных нормативов и численности Контрольной службы. В связи с тем, что Минвостокразвития России является органом исполнительной власти, отвечающим за реализацию Государственной программы развития Дальнего Востока, получатели финансовых ресурсов расположены, как правило, в указанном регионе. В состав получателей входят и Правительства субъектов Российской Федерации, и крупные инвесторы, реализующие приоритетные проекты развития макрорегиона, и организации, оказывающие услуги и выполняющие работы для мелких и средних инвесторов.

Можно констатировать, что многообразие форм и получателей финансовой поддержки требует такого же многообразия нормативной правовой базы, определяющей порядок применения тех или иных форм и методов ведомственного финансового контроля. И, несмотря на то, что за последние четыре года в Министерстве проделана большая работа по расширению форм и методов ведомственного контроля, внедрению лучших практик осуществления контрольных мероприятий, задачи по совершенствованию данной работы являются актуальными.

Эффективность государственного контроля в целом и ведомственного финансового контроля в частности является достаточно сложной экономической категорией. Показатели оценки эффективности ведомственного контроля в настоящее время недостаточно разработаны. Как писала М. В. Васильева, «достоверную оценку эффективности государственного финансового контроля (ГФК) затрудняют множественность параметров и наличие трудно поддающихся формализации различных компонентов контрольной работы» [3]. Следует понимать, что часть проблем, связанных с отсутствием разработанной методической базы ведомственного государственного финансового контроля, заключается в различиях полномочий и функций субъектов контроля, различиях объектов и предметов контроля. В связи с этим в настоящее время нет единых показателей оценки эффективности работы органов контроля, мнения исследователей во многом разнятся, отдельные вопросы контроля освещались в работах Е. Г. Скрипниковой [4], Н. К. Улановой, А. Ю. Черенкова [5], А. В. Комиссарова, Е. В. Поюшевой, Н. И. Яшиной [6], Л. П. Домрачевой, Д. К. Дектерева [7] и др.

На уровне нормативных разработок, имеющихся в настоящее время у федеральных органов исполнительной власти (далее — ФОИВ), единая действующая методика есть только в отношении оценки эффективности внутреннего финансового контроля и внутреннего финансового аудита [8].

Вместе с тем ведомственный контроль за бюджетными расходами в рамках системы программно-целевого подхода к планированию, расходованию и управлению бюджетом имеет свои особенности, существенно отличающиеся от формальных схем реализации внутреннего финансового контроля и внутреннего финансового аудита, которые накладываются на особенности осуществления такого контроля отдельными ведомствами (ФОИВ).

Мы можем утверждать, что при оценке эффективности невозможно отделять эффективность контрольных мероприятий от эффективности программно-целевого управления расходами бюджета. Таким образом, необходимо установить зависимость (алгоритм) повышения эффективности программно-целевого управления расходами бюджета от ведомственных контрольных мероприятий.

Контроль, в том числе ведомственный, за бюджетными расходами начинается с этапа формирования целевой программы и заканчивается оценкой социального и (или) экономического эффекта от ее реализации [9].

На этапе планирования (разработки) государственных программ задачей финансового контроля является предотвращение незаконного или неэффективного использования бюджетных ресурсов. В качестве контрольных действий, из опыта автора, можно применить комплексный анализ мероприятий программы с ожидаемыми результатами (показателями результативности).

На этапе финансирования и реализации государственных программ финансовый контроль ставит перед собой цель — проверку эффективного и целевого использования ресурсов, исполнения кассового плана, мониторинг достижения промежуточных показателей. Контрольные действия на этом этапе в отношении получателей субсидий наиболее часто встречаются на практике. В Минвостокразвития России внедрена практика, по которой отраслевые департаменты в течение года ежеквартально проводят текущий мониторинг достижения получателями субсидий промежуточных показателей госпрограммы и исполнения кассового плана. За каждым получателем субсидий закреплены отдельные показатели государственной программы.

В части оценки контроля, как одной из функций системы управления финансами, ряд авторов, работающих над данной проблематикой, — И. Ю. Артюшин [4], Е. А. Минаева [10], Н. К. Уланова, А. Ю. Черенков [5] — выделяют пять основных критериев оценки эффективности контроля в бюджетной сфере: результативность; действенность; экономичность; интенсивность; динамичность.

Автор полагает, что степень эффективности ведомственного финансового контроля может оцениваться в том числе как соотношение объема усилий и средств, затраченных на достижение положительного результата. При этом следует понимать, что понятие эффективности включает в себя результативность, действенность и экономичность. Результативность может рассчитываться как по количеству проведенных проверок, так и по количеству раскрываемых (выявляемых) нарушений и недостатков. Критерий действенности в сочетании с другими критериями позволяет оценивать степень воздействия контроля на качество управления. Экономичность — важный показатель, характеризующий соотношение произведенных на реализацию контрольных полномочий затрат и объем выявленных нарушений, недостатков и рисков. При этом, по мнению автора, сумма взысканий по выявленным нарушениям не может быть определяющим фактором в показателе экономичности.

Автор придерживается мнения, что при стабильно существующей системе контроля, осуществляемой высокопрофессиональными специалистами, в понятие эффективности могут также входить интенсивность и динамичность.

Под критерием интенсивности автор понимает объем выполненных операций за единицу времени с установлением изначально плановых показателей: сроки проведения контрольного мероприятия, объем проверенных за единицу времени средств либо количество проверенных первичных документов. Несмотря на кажущуюся субъективность показателя «Объем обработки проверяемых документов на единицу времени», он может иметь место. Следует иметь в виду, что эффект, в том числе и экономический, от проведения контрольного мероприятия, должен превышать затраты на его проведение. В этой связи работа над интенсификацией труда сотрудника контрольной службы приобретает особенно важный характер. Уровень квалификации специалиста контрольной службы может подтверждать такой показатель, как «Доля оспоренных выводов и рекомендаций, сделанных в рамках контрольных мероприятий».

В понятие динамичности автор предлагает включать повышение интенсивности в очередной временной промежуток по сравнению с предыдущим периодом.

В структуру эффективности может входить составляющая — промежуточная (текущая) эффективность.

Текущую эффективность возможно рассчитать как соотношение исполнения требований, предписаний, представлений и планов по устранению нарушений и недостатков (по мнению авторов, как экономических, которые возможно рассчитать, так и неэкономических (несчетных) и затрат на содержание органов контроля). В случае если мы учитываем при расчете устранение неэкономических нарушений, мы должны определить их весовые показатели.

Критерии эффективности в своей совокупности и при условии системности и постоянности должны приводить к минимизации количества системных нарушений. Для этого необходимо проводить мониторинг выявленных нарушений, систематизировать их по видам с указанием причин возникновения и принять меры к невозможности совершения их в будущем.

Следует иметь в виду, что мнение автора не является бесспорным, и ряд специалистов придерживаются иного мнения по показателям эффективности. Так, например, Е. А. Минаева [10] предлагает применять не весовой (сравнительный), а абсолютный показатель при оценке исполнения рекомендаций, представлений, вынесенных по результатам контрольного мероприятия.

Ряд специалистов полагают, что ключевым показателем являются: «Объем возвращенных средств» и необходимо устанавливать план по возвращению и «Количество выявленных нарушений» и необходим количественный показатель по выявленным нарушениям. Вместе с тем автор придерживается позиции, базирующейся на подходе, основанном на необходимости предотвращать любые противоправные и оспоримые действия. В связи с чем стабильная служба контроля, выявляя нарушения у одних и тех же получателей бюджетных средств, проводя постоянный (регулярный) мониторинг, консультируя, при необходимости, объекты контроля, приведет к ситуации, когда и показатель «Доля оспоренных выводов и рекомендаций, сделанных в рамках контрольных мероприятий», и показатель «Количество выявленных нарушений», и показатель «Объем возвращенных средств федерального бюджета, использованных не по назначению», и показатель «Доля

объектов контроля, у которых при проведении впоследствии проверок органами государственного финансового контроля выявлены нарушения, не отраженные в актах ведомственного финансового контроля» будут стремиться к нулю. И только показатель «Доля исполненных рекомендаций, представлений и предписаний по устранению выявленных нарушений» будет увеличиваться, пока не дойдет до 100%. При этом практика показывает, что далеко не все мероприятия, включаемые в план по устранению выявленных нарушений и недостатков, исполняются.

Важным, но не применимым ко всем результатам контрольных действий показателем при оценке эффективности системы контроля, на наш взгляд, является показатель «Доля возвращенных средств федерального бюджета (из выявленных нарушений), использованных не по назначению». Следует сразу оговориться, что при последующем контроле, когда проверяющий приходит в объект проверки через 1—3 года после совершения факта хозяйственной деятельности, возврат зачастую невозможен. Возврату часто препятствует установленный порядок осуществления возврата, когда при выявленном нарушении нарушителю устанавливается срок для устранения выявленного нарушения. По мнению автора, в таких случаях было бы неправильным ставить как один из показателей результативности показатель «Доля возвращенных средств федерального бюджета (из выявленных нарушений), использованных не по назначению». За этот показатель должны нести ответственность подразделения, принимавшие управленческое решение о выделении бюджетных ресурсов.

Когда мы оцениваем показатели службы контроля, в литературе (у И. Ю. Артюшина [11], Е. А. Минаевой [10],

Л. П. Домрачевой, Д. К. Дектерева [7], А. В. Комиссарова, Е. В. Поющевой, Н. И. Яшиной [6] и др.) часто встречается показатель «Количество привлеченных к ответственности должностных лиц за нарушение бюджетного законодательства». Автор критично оценивает данный показатель, поскольку при сокращении общего числа правонарушений этот показатель также будет стремиться к нулю. Правильнее было бы ввести в оценку эффективности показатель «Доля должностных лиц, ответственных за выявленные нарушения, привлеченных к ответственности». При этом, по мнению автора, даже в таком формате данный показатель должен иметь иные весовые значения в оценке эффективности системы контроля (т. е. иметь меньший по сравнению с другими показателями вес).

Контрольные мероприятия, осуществляемые службой контроля, должны обеспечивать процесс принятия и выполнения управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь. Из этого следует, что одним из показателей эффективности контрольных мероприятий по достижению ключевых показателей результативности является снижение рисков неисполнения целевых (государственных) программ.

Автор предлагает интегрированную систему оценки, решающую одновременно вопросы оценки эффективности и результативности как службы контроля в целом, так и каждого отдельного сотрудника в частности.

Оценку службы контроля предлагается проводить по критериям: результативность, действенность, экономичность, интенсивность, динамичность (табл. 1).

Таблица 1

Показатели эффективности ведомственного финансового контроля

Критерий	Показатель	Формула расчета	Весовое значение
Результативность	Выявленный объем нарушений, ед.		0,5
	Коэффициент оспоренных выводов акта о нарушениях, признанных субъектом контроля	$K_o = OA / CH$ , где OA — оспоренные выводы, признанные субъектом контроля; CH — количество выявленных нарушений (суммовых и несуммовых), ед.	1,0
	Коэффициент не выявленных субъектом контроля нарушений, которые выявлены в ходе последующих проверок внешнего контроля	$K_n = NN / OCH$ , где NN — нарушения, не выявленные субъектом контроля, выявленные впоследствии органом внешнего контроля; OCH — общее число нарушений, выявленных в объекте контроля всеми органами контроля	1,0
	Коэффициент отношения суммы установленных нарушений к объему проверенных средств	$K_v = УН / С$ , где УН — выявленные суммовые нарушения, руб.; С — сумма проверенных средств	0,5
	Коэффициент отношения объема предъявленных к взысканию средств к общему числу контрольных мероприятий	$K_{oon} = УН / КП$ , где УН — выявленные суммовые нарушения, руб.; КП — количество контрольных мероприятий за период	1,0
Действенность	Количество выявленных суммовых нарушений, ед./руб.		0,5
	Количество выявленных несуммовых нарушений, ед.		0,3
	Коэффициент возвращенных денежных и материальных средств	$K_{vc} = СВС / УН$ , где СВС — сумма возвращенных средств; УН — выявленные суммовые нарушения, руб.	0,3
	Коэффициент устраненных суммовых нарушений	$K_{yc} = СУС / ССН$ , где СУС — количество устраненных суммовых нарушений, ед.; ССН — количество выявленных суммовых нарушений, ед.	0,3

Критерий	Показатель	Формула расчета	Весовое значение
Действенность	Коэффициент устраненных несуммовых нарушений	$K_{ун} = \text{СУН} / \text{СНН}$ , где СУН — количество устраненных несуммовых нарушений; СНН — количество выявленных несуммовых нарушений	0,3
Экономичность	Коэффициент реальной экономической эффективности	$K_э = \text{СВС} / \text{ЗССК}$ , где СВС — сумма возвращенных средств; ЗССК — затраты на содержание субъекта контроля	0,5
	Коэффициент объемной экономической эффективности	$K_{эо} = \text{УН} / \text{ЗССК}$ , где УН — выявленные суммовые нарушения, руб.; ЗССК — затраты на содержание субъекта контроля	0,5
Интенсивность	Коэффициент интенсивности работников субъекта контроля (количество проверок)	$K_{ип1} = \text{КП} / \text{ЧСК}$ , где КП — количество контрольных мероприятий за период; ЧСК — фактическая численность субъекта контроля	0,5
	Коэффициент интенсивности с учетом иных (неконтрольных) мероприятий, осуществленных субъектом контроля, ед.	$K_{ип2} = \text{КП} + \text{ИП} / \text{ЧСК}$ , где КП — количество контрольных мероприятий за период; ИП — количество иных (неконтрольных) мероприятий за период; ЧСК — фактическая численность субъекта контроля	0,5
	Коэффициент средней интенсивности работников субъекта контроля (сумма проверенных средств)	$K_{ип3} = \text{С} / \text{ЧСК}$ , где С — сумма проверенных средств; ЧСК — фактическая численность субъекта контроля	0,5
Динамичность	Коэффициент динамичности	$K_д = \text{ФЗВ} / \text{НВ}$ , где ФЗВ — фактически затраченное на контрольное мероприятие время, чел./дн.; НВ — нормативное время, запланированное на контрольное мероприятие	0,5
	Коэффициент повышения динамичности	$K_{нд} = \text{КП} / \text{ККМПГ}$ , где КП — количество контрольных мероприятий за период; КП <sub>2</sub> — количество контрольных мероприятий аналогичного периода предыдущего года	0,3

При выведении интегральной оценки работы службы контроля следует иметь в виду, что на достижение критериев действенности и, частично, экономичности служба контроля не может оказывать непосредственное влияние. Исходя из этого, весовые значения этих критериев при суммарной оценке должны быть ниже, чем значения критериев результативности, интенсивности и динамичности. Автор предлагает установить весовое значение от 0,3 до 1,0, где весовое значение 1,0 имеют

наиболее значимые коэффициенты эффективности, весовое значение 0,3 имеют коэффициенты эффективности, на которые служба контроля не имеет прямого влияния (например, сумма взысканных средств либо коэффициенты, имеющие в некоторых ситуациях субъективное влияние) (см. табл. 1).

Оценку повышения (снижения) эффективности ведомственного контроля, по мнению автора, следует делать сравнительную, за 3—5 лет (табл. 2).

Таблица 2

Матрица сравнительной оценки эффективности службы контроля

№ п.п.	Показатели	Год 1		Год 2		Год 3	
		Результат	%	Результат	% к предыдущему году	Результат	%% к предыдущему году и 1 году
1.	Результативность						
1.1.	Коэффициент оспоренных выводов акта о нарушениях, признанных субъектом контроля						
1.2.	.....						
	<b>ИТОГ</b>						

В части показателей оценки эффективности работы сотрудника, участвующего в контрольном мероприятии, следует выводить личный результат каждого из сотрудников по тем же критериям, по которым оценивается

служба контроля в целом, и затем проводить рейтинговую оценку сотрудников.

Предлагаемая автором многофакторная система показателей оценки результативности может стать

сбалансированной системой показателей службы контроля и позволит проводить более объективную оценку как результативности системы контроля в целом, так и каждого сотрудника органа контроля в частности, что будет способствовать повышению качества работы органа контроля. Сбалансированная система показателей сформирована таким образом, чтобы она была применима как для оценки внешних систем контроля, так и для оценки результативности внутреннего контроля и внутреннего аудита.

### Заключение

Можно ли рассматривать предлагаемую автором модель оценки службы контроля как прообраз сбалансированной системы показателей (ССП)? С точки зрения классической модели, разработанной в 1990-х гг. профессором бизнес-школы при Гарвардском университете Робертом Капланом (Robert Kaplan) и американским консультантом по вопросам управления Дэвидом Нортоном (David Norton), предложенная автором система оценки эффективности службы контроля не может в полной мере соответствовать критериям, которым соответствует сбалансированная система показателей. Ведь мы не предлагаем систему увеличения прибыли и реализации. Вместе с тем следует учитывать особенности применения СПП в государственном (общественном) секторе экономики. Ряд таких особенностей был отмечен в работе Пола Нивена (Paul R. Niven) [12].

В России ряд авторов уже работали над созданием сбалансированной системы показателей для государственного (бюджетного, общественного) сектора. В частности, общие вопросы построения СПП были затронуты в работах А. М. Балтиной [13], М. Х. Комлева [14], модель СПП для библиотек разработана Ю. Н. Дрешер и Е. А. Косолаповой [15].

### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Яковенко Д. А. Контроль за эффективным использованием бюджетных ресурсов в федеральных органах исполнительной власти. Самара : Нац. ин-т проф. бухгалтеров, финансовых менеджеров и экономистов, 2021. 285 с. (Сер. : Административная и бюджетная реформы на современном этапе. Вып. 9).
2. Об утверждении Порядка осуществления Министерством Российской Федерации по развитию Дальнего Востока и Арктики контроля за соблюдением условий, целей и порядка предоставления субсидий и иных форм поддержки за счет средств федерального бюджета : приказ М-ва Рос. Федерации по развитию Дальнего Востока и Арктики от 10.02.2020 г. № 16.
3. Васильева М. В. Критерии и показатели оценки эффективности государственного финансового контроля // Финансы и кредит. 2009. № 32. С. 12—24.
4. Скрипникова Е. Г. Оценка эффективности и результативности государственного бюджетного контроля // Наука и современность. 2016. № 45. С. 190—195.
5. Уланова Н. К., Черенков А. Ю. Оценка эффективности финансового контроля // Молодой ученый. 2015. № 10. С. 816—820.
6. Комиссаров А. В., Поющева Е. В., Яшина Н. И. Разработка методологического инструментария оценки эффективности финансового контроля в Российской Федерации // Аудит и финансовый анализ. 2013. № 1. С. 8—13.
7. Домрачева Л. П., Дектерев Д. К. Эффективность государственного финансового контроля реализации федеральных целевых программ // Вектор экономики. 2020. № 5. С. 59.
8. Письмо М-ва финансов Рос. Федерации от 29.12.2015 г. № 02-11-05/77284.
9. Бюджетный кодекс Российской Федерации : федер. закон Рос. Федерации от 31.07.1998 г. № 145-ФЗ.
10. Минаева Е. А. Развитие государственного финансового контроля за расходами бюджета на реализацию целевым программ : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.10. М., 2015. 201 с.
11. Артюшин И. Ю. Критерии и показатели эффективности ведомственного финансового контроля силовых структур // Сибирская финансовая школа. 2014. № 2. С. 121—127.
12. Нивен П. Р. Сбалансированная система показателей для государственных и неприбыльных организаций / Пер. с англ. ; под ред. О. Б. Максимовой. Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. 336 с.

С точки зрения преломления классической системы BSC и адаптации ее к некоммерческому сектору в рамках мониторинга и оценки реализации государственных программ у нас есть шесть обязательных элементов, которые составляют ядро системы:

1. Перспективы — элементы для разработки стратегии.
2. Цели — определение направления реализации стратегии.
3. Показатели — показатели, которые отражают прогресс на пути к достижению стратегической цели, указывают, как стратегия должна быть реализована на оперативном уровне.
4. Целевые показатели — количественные выражения уровня, которого должен достичь тот или иной показатель.
5. Причинно-следственные связи — объединение целей компании в единую цепочку.
6. Стратегические инициативы — проекты, способствующие достижению поставленных целей.

Таким образом, автор считает, что предложенная им многофакторная система оценки эффективности и результативности службы ведомственного контроля в государственном секторе дает руководству возможность объективно оценить эффективность системы ведомственного контроля с учетом специфики государственного сектора и может быть преобразована в СПП.

При этом главная задача, которую решал автор в исследовании, заключалась в разработке ключевых показателей результативности, которые позволяют объективно оценивать результаты контрольных мероприятий и выносить обоснованные решения как по оценке службы контроля в целом, так и в отношении каждого сотрудника контрольной службы в частности.

Таким образом, предлагаемая автором система оценки результатов работы служб ведомственного контроля органов исполнительной власти может иметь широкое практическое применение.

13. Балтина А. М. Сбалансированная система показателей как инструмент результативного бюджетирования // Вестн. ОГУ. 2010. № 13(119). С. 116—120.
14. Комлев М. Х. Сбалансированная система показателей как основа повышения качества государственного управления // Теория и практика общественного развития. 2016. № 12. С. 90—93.
15. Дрешер Ю. Н., Косолапова Е. А. Построение модели сбалансированной системы показателей в деятельности библиотек (на примере Республиканского медицинского библиотечно-информационного центра) // Библиотековедение. 2018. Т. 67. № 1. С. 23—31.

## REFERENCES

1. *Yakovenko D. A. Control over the efficient use of budget resources in the federal executive bodies.* Samara, National Institute of Professional Accountants, Financial Managers and Economists, 2021. 285 p. (Series: Administrative and budgetary reforms at the present stage, Vol. 9). (In Russ.)
2. *On approval of the procedure for the Ministry of the Russian Federation for the Development of the Russian Far East and the Arctic to monitor compliance with the conditions, purposes and subsidies granting procedure and other forms of support from the federal budget. Order of the Ministry of the Russian Federation for the Development of the Russian Far East and Arctic No. 16 of 10.02.2020.* (In Russ.)
3. *Vasileva M. V. Criteria and indicators for assessing the effectiveness of state financial control. Finance and Credit*, 2009, no. 32, p. 12—24. (In Russ.)
4. *Skripnikova E. G. Evaluation of efficiency and effectiveness of state budgetary control. Science and modernity*, 2016, no. 45, pp. 190—195. (In Russ.)
5. *Ulanova N. K., Cherenkov A. Yu. Evaluation of the effectiveness of financial control. Young Scientist*, 2015, no. 10, pp. 816—820. (In Russ.)
6. *Komissarov A. V., Poyushcheva E. V., Yashina N. I. Development of methodological tools for assessing the effectiveness of financial control in the Russian Federation. Audit and financial analysis*, 2013, no. 1, pp. 8—13. (In Russ.)
7. *Domracheva L. P., Dekterev D. K. Effectiveness of State Financial Control of the Implementation of Federal Targeted Programmes. Vector Economy*, 2020, no. 5, p. 599. (In Russ.)
8. *Letter of the Ministry of Finance of the Russian Federation of 29.12.2015, No. 02-11-05/77284.* (In Russ.)
9. *The Budget Code of the Russian Federation. Federal Law of the Russian Federation No. 145-FZ of 31.07.1998.* (In Russ.)
10. *Minaeva E. A. Development of state financial control over budget expenditures for the implementation of targeted programmes. Diss. of the Cand. of Economics.* Moscow, 2015. 201 p. (In Russ.)
11. *Artyushin I. Yu. Criteria and performance indicators of departmental institutional finance control of power structures. Siberian Academy of Finance and Banking*, 2014, no. 2, pp. 121—127. (In Russ.)
12. *Niven P. R. Balanced Scorecard: Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies.* Translated from English, ed. by O. B. Maksimova. Dnepropetrovsk, Balance Business Books, 2005. 336 p. (In Russ.)
13. *Baltina A. M. Balanced scorecard as a tool for effective budgeting. Bulletin of the OSU*, 2010, no. 13, pp. 116—120. (In Russ.)
14. *Komlev M. K. Balanced scorecard as the basis for improving the quality of public administration. Theory and practice of social development*, 2016, no. 12, pp. 90—93. (In Russ.)
15. *Dresher Yu. N., Kosolapova E. A. Development of a balanced scorecard model for libraries (on the example of the Republican Medical Library and Information Centre). Library Science*, 2018, no. 67, pp. 23—31. (In Russ.)

Статья поступила в редакцию 19.10.2021; одобрена после рецензирования 21.10.2021; принята к публикации 25.10.2021.  
The article was submitted 19.10.2021; approved after reviewing 21.10.2021; accepted for publication 25.10.2021.