

# АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ

УДК 331.1 JEL M54

DOI 10.26425/1816-4277-2018-12-5-9

**Афанасенко Дарья Сергеевна**  
студент, ФГОБУ ВО «Финансовый  
университет при Правительстве  
Российской Федерации», г. Москва  
**e-mail:** [dashaafanassenko123@gmail.com](mailto:dashaafanassenko123@gmail.com)

**Баркова Наталья Юрьевна**  
ассистент, ФГОБУ ВО «Финансовый  
университет при Правительстве Российской  
Федерации», г. Москва  
**e-mail:** [natalya\\_barkova\\_1975@mail.ru](mailto:natalya_barkova_1975@mail.ru)

**Тхай Анна Евгеньевна**  
студент, ФГОБУ ВО «Финансовый  
университет при Правительстве  
Российской Федерации», г. Москва  
**e-mail:** [iron.ann@yandex.ru](mailto:iron.ann@yandex.ru)

**Afanassenko Darya**  
Student, Financial University under the  
Government of the Russian Federation, Moscow  
**e-mail:** [dashaafanassenko123@gmail.com](mailto:dashaafanassenko123@gmail.com)

**Barkova Natalya**  
Assistant, Financial University under  
the Government of the Russian  
Federation, Moscow  
**e-mail:** [natalya\\_barkova\\_1975@mail.ru](mailto:natalya_barkova_1975@mail.ru)

**Tkhai Anna**  
Student, Financial University under  
the Government of the Russian  
Federation, Moscow  
**e-mail:** [iron.ann@yandex.ru](mailto:iron.ann@yandex.ru)

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ KEY PERFORMANCE INDICATORS ПРИ РАБОТЕ С ТАМОЖЕННЫМ ПРЕДСТАВИТЕЛЕМ

**Аннотация.** Одним из известных инструментов мотивации сотрудников компании являются ключевые показатели эффективности (англ. *key performance indicators*). Они помогают определить, насколько эффективно была проведена работа сотрудником, подразделением или компанией в целом. В настоящее время ключевые показатели эффективности используются в различных сферах общественной жизни, так как именно этот мотивационный инструмент показал свою высокую эффективность. В статье рассмотрены ключевые показатели эффективности на примере оценки работы таможенного представителя. Выбраны основные показатели, по которым можно провести оценку работы таможенного представителя. Приведены примеры расчета вознаграждения с использованием показателей *Key Performance Indicators*.

**Ключевые слова:** мотивация, *key performance indicators*, эффективность, брокер, таможенное оформление, таможенный представитель.

## USING KEY PERFORMANCE INDICATORS AT WORK WITH THE CUSTOMS REPRESENTATIVE

**Abstract.** One of the well-known tools of employee motivation are key performance indicators. Key performance indicators help to determine how effectively the work has been carried out by an employee, division, or the company as a whole. Currently, key performance indicators are using in various spheres of public life, as this motivational tool has shown its high efficiency. The key performance indicators on the example of assessing the work of the customs representative have been considered in the article. The main indicators on which it is possible to carry out an assessment of work of the customs representative have been chosen. Examples of calculation of remuneration with use of indicators of key performance indicators have been provided.

**Keywords:** motivation, *key performance indicators*, efficiency, broker, customs clearance, customs representative.

При проведении логистических операций необходим постоянный контроль и оценка качества выполнения операций как в случае выполнения работы собственными сотрудниками, так и в случае передачи работы сторонним организациям. Для поиска эффективного партнера, оценки качества и динамики предоставляемых со стороны логистических услуг все чаще используют ключевые показатели эффективности (англ. *key performance indicators*, далее – KPI). Для оценки качества услуг таможенного представителя также можно использовать систему таких показателей эффективности.

Согласно статье 401 Таможенного кодекса Евразийского экономического союза, «таможенный представитель совершает от имени и по поручению декларанта или иных заинтересованных лиц таможенные операции на территории государства-члена, таможенным органом которого он включен в реестр таможенных представителей в соответствии с международными договорами и актами в сфере таможенного регулирования» [1].

© Афанасенко Д.С., Баркова Н.Ю., Тхай А.Е., 2018 Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2018. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



Существует реестр таможенных представителей, в который включены юридические лица, имеющие право осуществлять деятельность таможенного представителя [2]. Однако реестр таких таможенных представителей не дает компаниям информацию о качестве предоставляемых таможенными представителями услуг. Тем не менее, такая информация сегодня очень востребована.

Обычно таможенный представитель выполняет следующие функции: проведение таможенного оформления грузов; классификация кода товара по товарной номенклатуре внешнеэкономической деятельности (далее – ТНВЭД); проверка пакета документов для таможенного оформления; составление таможенной декларации; подача таможенной декларации; осуществление оперативного контроля за процессом таможенного оформления грузов; взаимодействие с таможенными органами.

Компаниям, которые занимаются импортом или экспортом товара, часто удобно пользоваться услугами таможенного представителя. Но естественно, для совершения таможенных операций компаниям нужны проверенные, ответственные и качественно выполняющие поставленные задачи партнеры. Ведь любая ошибка при проведении таможенных операций может привести к срывам в поставках, снижению продаж, ухудшению репутации компании.

В таких случаях становится целесообразным использование показателей КРІ, позволяющее выбрать клиентоориентированные компании таможенных представителей (брокерские компании). Оценка работы таможенного представителя с использованием этих показателей поможет руководству логистических подразделений показать сильные и слабые стороны контрагента, динамику изменений, характеризующих качество его работы, нацелить таможенного представителя на устранение имеющихся недостатков. Также, имея пул таможенных представителей по истечении календарного периода времени, компания сможет оценить и выбрать лучших из них и в дальнейшем работать только с ними. Также возможно использование показателей КРІ при расчете суммы вознаграждения таможенному представителю.

Определим, что такое ключевые показатели эффективности, и какие показатели КРІ могут быть использованы для оценки качества работы таможенного представителя.

КРІ – количественные индикаторы, которые можно рассчитать и измерить [5; 7; 8; 9; 10]. Они помогают, во-первых, узнать эффективность введения бизнеса, во-вторых, эффективность работы сотрудников. На практике для оценки качества работы применяют несколько показателей КРІ в зависимости от вида деятельности [6]. Показатели КРІ – индикаторы деятельности, в соответствии с которыми выстраивается система вознаграждения. Чем больше фактическое выполнение показателей, тем выше уровень вознаграждения, которое при системе КРІ состоит из фиксированной и переменной части. Именно переменная часть показывает насколько эффективно была проведена работа и также является мотиватором для компании, оказывающей услуги.

Изначально для оценки качества работы таможенного представителя необходимо выбрать нужные индикаторы или показатели и отталкиваться от них для оценки качества работы контрагента.

При выборе показателей КРІ, позволяющих оценить работу таможенных представителей важно учесть, что если набор таких показателей слишком велик, то на вычисление и анализ требуется много времени и сил, и не всегда такая оценка будет эффективна, поэтому желательно ограничиться 3-5 ключевыми показателями эффективности.

Анализируя опыт компаний, внедривших в практику своей работы систему КРІ, можно выделить следующие показатели, позволяющие оценить работу таможенного представителя:

1) КРІ на скорость выпуска таможенной декларации. Груз может быть растаможен в день прибытия транспортного средства на таможенный терминал или же находиться на складе временного хранения (далее – СВХ) длительный период времени. Если груз надолго задерживается на терминале в ожидании завершения процедуры таможенного оформления, то клиент не может получить свой товар и вовремя отгрузить его своим заказчикам, поставить в магазин или использовать в производстве. В случае, если груз задерживается с выпуском на длительный период, то у компании возникают дополнительные расходы услуг склада временного хранения (погрузка-выгрузка, хранение груза и другие), счета за простои транспортных средств.

2) КРІ на количество ошибок в подготовленных документах. Подготовка таможенной декларации достаточно сложный процесс, который требует как определенных компетенций, так и аккуратности и внимания к деталям со стороны сотрудника, ее подготавливающего (декларанта). Ошибки в этом документе и сопутствующих документах могут привести не только к задержкам в оформлении груза, но и возбуждению дела об административном правонарушении в отношении участника внешнеэкономической деятельности (далее – ВЭД).

3) КРІ на заведение протоколов об административных правонарушениях на участника ВЭД. Идеальный вариант, чтобы таких протоколов и заведенных дел со стороны таможенных органов не было вообще. Иногда вина за эти нарушения лежит на таможенном представителе. Например, в некоторых случаях участник ВЭД может предоставить таможенному представителю всю необходимую информацию по товару, подлежащему таможенному оформлению, но таможенный представитель неправильно подбирает код ТНВЭД или неправильно рассчитывает таможенные платежи, что влечет за собой возбуждение административного дела на участника ВЭД.

4) КРІ на совокупный размер всех затрат, связанных с таможенным оформлением. Важно учитывать именно совокупные затраты, так как часто озвученная таможенным представителем стоимость его услуг, – это только верхняя вершина айсберга всех затрат компании, связанных с таможенным оформлением. Данные затраты могут включать стоимость услуги таможенного оформления, стоимость услуг СВХ, расходы, возникшие из-за простоя транспортных средств на терминале. Также этот показатель может учитывать проведенную таможенным представителем оптимизацию таможенных платежей.

5) КРІ на качество предоставления комплекса дополнительных услуг. Таможенный представитель может оказать клиенту дополнительные услуги, например услуги по перевозке груза или оказывать содействие в получении необходимых лицензий и сертификатов. Качество таких услуг также может быть оценено с помощью ключевых показателей эффективности.

Используя ключевые показатели эффективности, компания может в конце отчетного периода выделить таможенных представителей, которые систематически не выполняют КРІ и в дальнейшем отказаться от работы с ними. Также показатели КРІ могут помочь компании проводить дифференцированную оплату стоимости услуг таможенного представителя. Внедрение дифференцированной ставки позволит изменять размер вознаграждения таможенному представителю в зависимости от качества его работы, что мотивирует контрагента работать в соответствии с требованиями заказчика.

Разобрав теоретическую основу использования показателей КРІ, мы можем рассмотреть, как на практике компания может их применить для дифференцированной оплаты стоимости услуг таможенному представителю.

К примеру, крупная компания ООО «Чистая мебель» сотрудничает с таможенным представителем ООО «Логистик», и нам необходимо внедрить систему, позволяющую рассчитать размер вознаграждения таможенному представителю. Компания ООО «Чистая мебель» выбрала 3 показателя КРІ и установила определенные значения показателей, при достижении или при перевыполнении которых предусматривается премияльная сумма таможенному брокеру:

- КРІ1. Скорость выпуска, целевое значение – 0,5 дня;
- КРІ2. Совокупная стоимость затрат, связанных с таможенным оформлением, целевое значение 20 000 руб.;
- КРІ3. Качество услуги консультирования по вопросам таможенного оформления и ВЭД, целевое значение (оценка клиента от 1 до 5) – 5 [3; 4].

Каждый показатель КРІ имеет вес (значимость показателя для компании).

Допустим вес каждого введенного показателя КРІ:

- КРІ1 – 50 % (0,5) – наибольшая значимость выполнения показателя;
- КРІ2 – 30 % (0,3) – средняя значимость выполнения показателя;
- КРІ3 – 20 % (0,2) – наименьшая значимость выполнения показателя.

Для всех показателей КРІ должны быть определены проценты выполнения, которым соответствуют коэффициенты, которые учитывают при конечном расчете вознаграждения [5]. Их также можно назвать коэффициенты премии. Компания-заказчик составляет таблицу распределения коэффициентов, в зависимости от процентного соотношения показателей КРІ [1] (табл. 1).

Таблица 1

**Коэффициенты премии для расчета вознаграждения таможенного представителя**

Процентный показатель выполнения КРІ	Коэффициент премии
$KPI \leq 30 \%$	0
$31 \% \leq KPI \leq 60 \%$	1
$61 \% \leq KPI \leq 80 \%$	1,1

Процентный показатель выполнения КРІ	Коэффициент премии
$81 \% \leq \text{КРІ} \leq 100 \%$	1,2
$\text{КРІ} > 100 \%$	1,3

Составлено авторами по материалам исследования

Для расчета совокупной стоимости услуг таможенного представителя требуется определить значения фиксированной части вознаграждения таможенному представителю и базы для расчета переменной части (премиальной) ставки. Переменную часть рассчитывают по формуле:

$$\text{ПЧ} = \text{База для переменной части} \cdot (\text{Вес КРІ}_1 \cdot \text{Коэффициент КРІ}_1 + \text{Вес КРІ}_2 \cdot \text{Коэффициент КРІ}_2 + \text{Вес КРІ}_3 \cdot \text{Коэффициент КРІ}_3 + \dots \text{Вес КРІ}_n \cdot \text{Коэффициент КРІ}_n). \quad (1)$$

Конечную совокупную стоимость услуги таможенного представителя определяют как

$$\text{Стоимость услуги} = \text{Фиксированная часть (ставка)} + \text{Переменная часть (бонус)}. \quad (2)$$

Рассчитаем совокупное вознаграждение таможенному представителю. Предположим, что фиксированная часть вознаграждения (ставка) составляет 20 000 руб., база для расчета переменной части (бонуса) будет равна 10 000 руб.

Например, фактическое выполнение КРІ таможенным представителем в отчетный период:

– скорость выпуска составила 2 дня, целевое значение 0,5 дня, следовательно, КРІ1 выполнен на 25 %, чему соответствует коэффициент премии 0 (табл. 1);

– совокупная стоимость затрат таможенного представителя в отчетный период составила 40 000 руб.

В таком случае КРІ2 выполнен на 50 %, чему соответствует коэффициент премии 1 (табл. 1).

– оценка за консультирование, поставленная клиентом – 4, целевая оценка – 5.

Рассчитаем КРІ3:

$$\text{КРІ3} = 4/5 \cdot 100 \% = 80 \%,$$

чему соответствует коэффициент премии 1,1 (см. табл. 1).

Соотнесем данные показатели с весом и коэффициентами премии и получим совокупное вознаграждение таможенного представителя, рассчитаем по формуле (2):

$$\text{Стоимость услуги} = 20\,000 + 10\,000 \cdot (0,5 \cdot 0 + 0,3 \cdot 1 + 0,2 \cdot 1,1) = 25\,200 \text{ руб.}$$

В нашем случае премиальная часть вознаграждения (бонус) таможенному представителю составит 5 200 руб.

Таким образом, при введении такой системы вознаграждения таможенный представитель стремится увеличить свои доходы, ориентируясь при этом на плановые показатели, ведь их достижение и перевыполнение может принести дополнительную прибыль компании [4]. Данный премиальный фонд в свою очередь может быть израсходован таможенным представителем на поощрительные бонусы сотрудникам, работающим с компанией-заказчиком. Тем самым, руководители компании таможенного представителя, используя систему КРІ, мотивируют сотрудников работать лучше.

#### Библиографический список

1. «Таможенный кодекс Евразийского экономического союза» (приложение № 1 к Договору о Таможенном кодексе Евразийского экономического союза) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Справочная правовая система «КонсультантПлюс» <http://www.consultant.ru/cons/> (дата обращения: 22.10.2018 г.).
2. Федеральный закон «О таможенном регулировании в Российской Федерации» от 27.11.2010 г. № 311-ФЗ (ред. от 03.08.2018 г.) [Электронный ресурс]: – Режим доступа: Справочная правовая система «КонсультантПлюс» <http://www.consultant.ru/cons/> (дата обращения: 22.10.2018 г.).
3. Приказ ФТС России «Об утверждении методик расчета определения значений показателей для оценки эффективности деятельности руководителя Федеральной таможенной службы по созданию благоприятных условий ведения



- предпринимательской деятельности» от 15.05.2014 г. № 895 (ред. от 20.01.2016 г.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Справочная правовая система «КонсультантПлюс» <http://www.consultant.ru/cons/> (дата обращения: 22.10.2018 г.).
4. Приказ ФТС России «О контрольных показателях эффективности деятельности региональных таможенных управлений, таможен, непосредственно подчиненных ФТС России, на 2016 год» от 21.12.2015 г. № 2615 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://customs.consultant.ru/documents/1135167> (дата обращения: 22.10.2018 г.).
5. Бутко, Е. Я. Применение индивидуальных сбалансированных показателей для управления персоналом / Образовательные ресурсы и технологии. – 2016. – № 1. – С. 39-45.
6. Исламгалиева, Е. Р. Совершенствование системы вознаграждения в компании путем внедрения КPI / Е. Р. Исламгалиева // Труды российского государственного университета нефти и газа им. И. М. Губкина. – 2010. – № 3. – С. 154-159.
7. Ключевые показатели эффективности КPI – что это такое и как их использовать [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://delatdelo.com/spravochnik/terminy/kpi-chto-eto-takoe.html> (дата обращения: 13.10.2018).
8. Мироседи, С. А. КPI как инструмент оценки эффективности работы системы управления / С. А. Мироседи // Экономика. Управление. Право. – 2012. – № 4-1 (28). – С. 37-39.
9. Руденко, Л. Г. Сущность КPI и его роль в управлении предприятием / Л. Г. Руденко, Н. П. Дегтярь // Вестник Московского университета им. С. Ю. Витте. – 2017. – № 2. – С. 50-55.
10. Федорова, Л. А. Построение системы оплаты труда на основе КPI для повышения эффективности производства на наукоемких предприятиях РКО / Л. А. Федорова, Ю. О. Федоров // Бизнес в законе. Экономико-юридический журнал. – 2016. – № 6. – С. 129-130.

# References

1. «Tamozhennyi kodeks Evraziiskogo ekonomicheskogo soyuza» (prilozhenie № 1 k Dogovoru o Tamozhenom kodekse Evraziiskogo ekonomicheskogo soyuza) [«The customs code of the Eurasian economic Union» (Annex № 1 to the Agreement on the Customs code of the Eurasian economic Union)]. Available at: <http://www.consultant.ru/cons/> (accessed 22.10.2018).
2. Federal'nyi zakon «O tamozhenom regulirovanii v Rossiiskoi Federatsii» ot 27.11.2010 g. № 311-FZ (red. ot 03.08.2018) [Federal law «On customs regulation in the Russian Federation» dated on November 27, 2010 № 311-FZ (add. on August 03, 2018 № 289-FZ)]. Available at: Справочная правовая система «КонсультантПлюс» // [www.consultant.ru/cons/](http://www.consultant.ru/cons/) (accessed 22.10.2018).
3. Priказ FTS Rossii «Ob utverzhdenii metodik rascheta opredeleniya znachenii pokazatelei dlya otsenki effektivnosti deyatelnosti rukovoditelya Federal'noi tamozhennoi sluzhby po sozdaniyu blagopriyatnykh uslovii vedeniya predprinimatel'skoi deyatelnosti» ot 15.05.2014 g. № 895 (red. ot 20.01.2016) [Order of the FCS of Russia «On approval of calculation methods of determining the values of indicators to assess the effectiveness of the head of the Federal customs service to create favorable conditions for doing business» dated May 15, 2014 № 895 (add. on January 20, 2016)]. Available at: Справочная правовая система «КонсультантПлюс» // [www.consultant.ru/cons/](http://www.consultant.ru/cons/) (accessed 22.10.2018).
4. Priказ FTS Rossii «O kontrol'nykh pokazatelyakh effektivnosti deyatelnosti regional'nykh tamozhennykh upravlenii, tamozhen, neposredstvenno podchinennykh FTS Rossii» ot 21.12.2016 № 2615 [Order of the FTS of Russia «About control indicators of efficiency of activity of regional customs administrations, the customs directly subordinated to FCS of Russia: the order of FCS of Russia» dated December 21, 2016 № 2615]. Available at: <https://customs.consultant.ru/documents/1135167> (accessed 22.10.2018).
5. Butko E. Ya. Primenenie individual'nykh sbalansirovannykh pokazatelei dlya upravleniya personalom [The use of individual balanced scorecard for human resources]. Obrazovatel'nye resursy i tekhnologii, 2016, I. 1, pp. 39-45.
6. Islamgalieva E. R. Sovershenstvovanie sistemy voznagrazhdeniya v kompanii putem vnedreniya KPI [Improvement of the remuneration system in the company through the introduction of KPI], Trudy rossiiskogo gosudarstvennogo universiteta nefi i gaza im I. M. Gubkina [Proceedings of Gubkin Russian State University of Oil and Gas], 2010, I. 3, pp. 154-159.
7. Klyuchevyye pokazateli effektivnosti KPI – chto eto takoe i kak ikh ispol'zovat' [Key performance indicators of KPI – what it is and how to use them]. Available at: <http://delatdelo.com/spravochnik/terminy/kpi-chto-eto-takoe.html> (accessed 13.10.2018).
8. Miroseidi S. A. KPI kak instrument otsenki effektivnosti raboty sistemy upravleniya [KPI as a tool of evaluating the performance of control system], Ekonomika. Upravlenie. Pravo, 2012, I. 4-1 (28), pp. 37-39.
9. Rudenko L. G. Degtyar' N. P. Sushchnost' KPI i ego rol' v upravlenii predpriyatiem [Essence of KPI and its role in business management], Vestnik Moskovskogo universiteta im. S. Yu. Vitte, 2017, I. 2, pp. 50-55.
10. Fedorova L. A., Fedorov Yu. O. Postroenie sistemy oplaty truda na osnove KPI dlya povysheniya effektivnosti proizvodstva na naukoemkikh predpriyatiyakh RKO [Creation of system of compensation on the basis of KPI for increase in production efficiency at the RKO knowledge-intensive enterprises]. Biznes v zakone. Ekonomiko-yuridicheskii zhurnal, 2016, I. 6, pp. 129-130.