

# Управленческий диалог в Федеральном казначействе



**Александр ДЕМИДОВ**, заместитель руководителя Федерального казначейства, к. э. н.

**В** практической деятельности органов государственной власти Французской Республики достаточно широко используется такая форма управления, как управленческий диалог. Так, например, в Главном управлении государственных финансов Министерства бюджета, государственной службы счетов и государственной службы Франции посредством управленческого диалога (*dialogue du gestion*) определяются цели, задачи и критерии оценки деятельности управленцев всех уровней этой системы. Организация управленческого диалога на основании объективных данных и за счет развития инструментов, необходимых для управления результатами, способствует со-

вершенствованию соотношения между затрачиваемыми средствами и получаемыми результатами.

В настоящее время в управленческой деятельности органов исполнительной власти России термин «управленческий диалог» не используется, хотя по сути некоторые мероприятия, осуществляемые в процессе управления, могут быть к нему (управленческому диалогу) отнесены. Представляется важным проведение систематизации и классификации мероприятий, осуществляемых в рамках «управленческого диалога», так как наряду с императивными формами управления методы морального воздействия на чиновников должны обеспечить более качественное

и заинтересованное выполнение государственных функций и оказание государственных услуг.

## Терминология

Прежде чем перейти к непосредственному освещению предложенной темы, необходимо определиться с понятием «управленческий диалог». Для этого рассмотрим значение входящих в состав этого словосочетания слов — «управленческий» и «диалог».

Слово «управленческий» означает «связанный с управлением», при этом «управление» определяется как: 1. Руководство, направление чей-либо деятельности; 2. Процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации (*Большой экономический словарь под ред. А. Н. Азрилияна*). По мнению автора, к функциям управления необходимо добавить еще и управленческий учет. Слово «диалог» означает разговор между двумя или несколькими лицами (*С. И. Ожегов. Словарь русского языка*).

На основании обобщения изложенных понятий «управленческий диалог» можно определить как форму общения между двумя и более лицами по поводу планирования, организации, мотивации, управленческого учета и контроля какой-либо целенаправленной деятельности.

## Управленческий диалог в системе Федерального казначейства

Рассмотрим вопросы управленческого диалога в системе Федерального казначейства, включающей в себя органы Федерального казначейства трех уровней: первый уровень — цен-

тральный аппарат Федерального казначейства (далее — ЦАФК), второй уровень — управления Федерального казначейства по субъектам РФ (далее — УФК) и третий уровень — отделения по муниципальным образованиям управлений Федерального казначейства по субъектам РФ (далее — ОФК). Учитывая, что нас интересуют вопросы управленческого диалога в Федеральном казначействе как финансовом институте, являющемся органом исполнительной власти, обеспечивающим исполнение федерального бюджета, кассовое обслуживание исполнения бюджетов бюджетной системы Российской Федерации, предварительный и текущий контроль за ведением операций со средствами федерального бюджета главными распорядителями, распорядителями и получателями средств федерального бюджета, имеющим трехуровневую, централизованную и иерархичную структуру, выполняющим функции главного распорядителя, распорядителя и получателя бюджетных средств, в понятие «управленческий диалог» следует внести соответствующие уточнения.

Так, по нашему мнению, управленческий диалог в Федеральном казначействе следует рассматривать как форму взаимодействия и взаимосвязи руководителей и работников органов Федерального казначейства всех уровней по вопросам определения стратегических и тактических задач их деятельности и результатов решения этих задач. При этом управленческий диалог может осуществляться между руководителями органов Федерального казначейства различных уровней, между руководителями органов Федерального казначейства одного уровня и между руководителями и подчиненными органов Федерального казначейства одного уровня.

### Формы управленческого диалога в Федеральном казначействе

В Федеральном казначействе определение направлений деятельности, постановка задач, оценка результатов деятельности осуществляются различными способами и в различных формах. Так,

например, направления деятельности и задачи казначейской системы определяются как в текущем, так и перспективном режимах. Ежегодно министр финансов РФ утверждает План работы Федерального казначейства на соответствующий год, являющийся основным плановым документом Федерального казначейства, устанавливающим мероприятия, целевые значения, сроки исполнения и ответственных исполнителей ([www.roskazna.ru](http://www.roskazna.ru), раздел «Федеральное казначейство», подраздел «Планы и отчеты о деятельности»).

Цели, задачи, показатели и результативность деятельности Федерального казначейства ежегодно отражаются в докладах о результатах и направлениях деятельности, которые закрепляют плановые параметры на трехлетний период ([www.roskazna.ru](http://www.roskazna.ru), раздел «Федеральное казначейство», подраздел «Планы и отчеты о деятельности»). Также ежегодно на заседаниях расширенной коллегии Федерального казначейства, проводимой, как правило, в феврале месяце планируемого года, принимаются цели и задачи Федерального казначейства на трехлетний период ([www.roskazna.ru](http://www.roskazna.ru), раздел «Федеральное казначейство», подраздел «Планы и отчеты о деятельности»). Данные плановые документы устанавливают акценты в пол-

**Важным инструментом управления является институт контрольных советов органов Федерального казначейства**

номочиях и функциях Федерального казначейства, на выполнении которых руководителям и специалистам органов Федерального казначейства необходимо сосредотачивать внимание в обозримой перспективе.

Кроме этого направления и задачи деятельности устанавливаются перед руководителями соответствующих органов Федерального казначейства при приеме их на работу, в этом случае данные поручения, как правило, носят индивидуальный характер. Элементы управленческого диалога проявляются также в ходе определения и оценки результатов деятельности руководителей

и работников казначейской системы (*приказ Федерального казначейства от 31 декабря 2008 г. № 328 «Об утверждении показателей оценки результативности деятельности Управления Федерального казначейства по субъекту Российской Федерации»*).

Важным инструментом управления, позволяющим получить обратную связь о реализации управленческих решений и имеющим отношение к управленческому диалогу, является институт контрольных советов органов Федерального казначейства. В компетенцию контрольных советов входит подготовка рекомендаций по предупреждению и устранению нарушений и недостатков в деятельности структурных подразделений центрального аппарата Федерального казначейства и его территориальных органов, а также совершенствованию их системы управления. Рассматривая данный спектр вопросов, контрольные советы как специальные органы, уполномоченные реализовывать функции по реализации материалов контрольных мероприятий, используют форму обсуждения членами совета результатов работы проверенного органа Федерального казначейства (структурного подразделения центрального аппарата Федерального казначейства), заслушивают пояснения

руководства этого органа, обсуждают с ним причины нарушений и пути их устранения (*приказ Федерального казначейства от 12 апреля 2005 г. № 71 (ред. от 15 мая 2008 г.)*).

### Аттестация как форма управленческого диалога

Также к управленческому диалогу следует отнести регулярно проводимые аттестации и квалификационные экзамены государственных гражданских служащих. В ходе аттестации, проводимой один раз в три года, специально созданный орган — аттестационная

комиссия — определяет соответствие государственного гражданского служащего замещаемой должности гражданской службы (ст. 48 Федерального закона от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ (ред. от 18 июля 2009 г.) «О государственной гражданской службе Российской Федерации»; указ Президента РФ от 1 февраля 2005 г. № 110 «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации»).

Квалификационный экзамен проводится по решению представителя нанимателя по мере необходимости, но не чаще одного раза в год и не реже одного раза в три года, или по инициативе гражданского служащего не позднее чем через три месяца после дня подачи гражданским служащим письменного заявления о присвоении классного чина. Конкурсная или аттестационная комиссия «оценивает знания, навыки и умения (профессиональный уровень) гражданских служащих в соответствии с требованиями должностных регламентов гражданских служащих, сложностью и ответственностью работы, выполняемой гражданскими служащими, на основе экзаменационных процедур» (ст. 48 Федерального закона от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ (ред. от 18 июля 2009 г.) «О государственной гражданской службе Российской Федерации»; указ Президента РФ от 1 февраля 2005 г. № 110 «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации»).

Таким образом, наличие различных форм и способов осуществления управленческого диалога в Федеральном казначействе обуславливает необходимость их систематизации и классификации.

### Систематизация и классификация управленческого диалога

Из приведенных примеров «управленческого диалога» видно, что он состоит из нескольких элементов, к которым следует отнести участников диалога (руководителей и специалистов органов Федерального казначейства), а также предмет (тему) диалога (на-

правления, задачи и результаты деятельности руководителей и специалистов органов Федерального казначейства). Поэтому, по нашему мнению, управленческий диалог в Федеральном казначействе следует рассматривать как систему, представляющую собой сово-

**Квалификационный экзамен проводится не чаще одного раза в год и не реже одного раза в три года**

купность участников (руководителей и специалистов органов Федерального казначейства) и предмета диалога (направления, задачи и результаты деятельности руководителей и специалистов органов Федерального казначейства), находящихся во взаимоотношениях и взаимодействии друг с другом по поводу установления направлений, задач и итогов деятельности в целях более эффективного и результативного выполнения задач и функций Федерального казначейства.

Для классификации управленческого диалога можно использовать следующие основания: состав участников управленческого диалога; предмет управленческого диалога; время проведения; регламент проведения; формат проведения.

По основанию классификации «состав участников управленческого диалога» управленческий диалог подразделяется на диалог между вышестоящими и нижестоящими руководителями органов Федерального казначейства; на диалог между руководителями и начальниками структурных подразделений органов Федерального казначейства; на диалог между начальниками структурных подразделений и подчиненными им работниками органов Федерального казначейства.

В зависимости от «предмета управленческого диалога» его можно классифицировать как диалог по постановке задач деятельности или как диалог по оценке результатов деятельности.

По «времени проведения» управленческий диалог можно классифицировать как первичный — при приеме на работу; текущий — в процессе работы;

и последующий — после завершения выполнения задания или работы.

По «регламенту осуществления» управленческий диалог подразделяется на обязательный, осуществляемый по установленным нормативно-правовыми актами правилам, и инициативный,

проводимый по инициативе одной из сторон общения. В качестве обязательного вида управленческого диалога могут рассматриваться взаимоотношения между участниками общения по поводу планов работы органов Федерального казначейства, составляемых на основании соответствующих нормативно-правовых документов. Например, доклад о результатах и направлениях деятельности составляется на основании постановления Правительства РФ от 22 мая 2004 г. № 249 «О мерах по повышению результативности бюджетных расходов». Или аттестация и квалификационные экзамены государственных гражданских служащих, проведение которых четко законодательно регламентировано. В качестве инициативного вида управленческого диалога можно рассматривать общение между участниками диалога по различным частным управленческим вопросам на основании их личных инициатив.

По «формату проведения» управленческий диалог можно классифицировать как коллективный и индивидуальный; осуществляемый непосредственно руководителем или через уполномоченные органы (уполномоченных лиц).

Рассмотренные выше отдельные вопросы, касающиеся «управленческого диалога», его систематизации и классификации, свидетельствуют о том, что такой инструмент администрирования реально существует, достаточно широко и активно используется руководством органов исполнительной власти. Поэтому вопросы «управленческого диалога» заслуживают дальнейшего рассмотрения и исследования. ●