

---

# **УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ**

**Научный журнал**

**ISSN 1814-8476**

---

**№ 6 2020**

---

Научный журнал  
**«Управленческий учет»**

**ISSN 1814-8476**

Журнал издается с 2005 года.

Издание включено в Перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук (Перечень ВАК).

Официальный сайт журнала – [www.uprav-uchet.ru](http://www.uprav-uchet.ru).

Издание официально зарегистрировано в Федеральной службе по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций. Свидетельство о регистрации ПИ № ФС 77 - 70280.

Редакция и издатель – Издательский дом «Академический» (комм. обозн. ООО «Центр правового и издательского обеспечения «Правовая сфера»)

Шифры научных специальностей

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством

08.00.10 – Финансы, денежное обращение и кредит

08.00.12 – Бухгалтерский учет, статистика

Все публикации рецензируются.

Журнал индексируется в Российском индексе научного цитирования РИНЦ и научной электронной библиотеке eLIBRARY.RU. ИФ РИНЦ - 0,354

Номерам и статьям журнала присваивается Цифровой идентификатор объекта DOI.

Распространение по свободной цене

Усл. печ. л. 18,5

Тираж 500 экз.

Формат 60×90 1/8

---

## СОДЕРЖАНИЕ

### ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

#### ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ КОМПОНЕНТЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

*Акбашиева А. А., Психомахов Х. М., Дзахмишиева И. Ш.* ..... 4

#### «ДИРЕКТ-КОСТИНГ» В УПРАВЛЕНЧЕСКОМ УЧЁТЕ: ПЛЮСЫ И МИНУСЫ

*Хамхоева Ф. Я.* ..... 12

#### ПРОЦЕСС ФИНАНСИРОВАНИЯ ИНВЕСТИЦИОННО-СТРОИТЕЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ НА ОСНОВЕ МЕХАНИЗМА ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА

*Дядькова Е. А.* ..... 21

#### ПРИМЕНЕНИЕ РИСК-ОРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО ОТДЕЛЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ НАСЕЛЕНИЯ

*Замиралова Е. В., Дюкова К. В.* ..... 28

#### РАСКРЫТИЕ ИНФОРМАЦИИ О ПЛАТЁЖЕСПОСОБНОСТИ В ФИНАНСОВОЙ ОТЧЁТНОСТИ В ФОРМАТЕ МСФО И РСБУ

*Каргина Т. С., Колесник Н. Ф.* ..... 36

#### ОЦЕНКА СБАЛАНСИРОВАННОСТИ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ИНТЕРЕСОВ УЧАСТНИКОВ КОРПОРАТИВНЫХ ИНТЕГРИРОВАННЫХ СИСТЕМ

*Королёва Т. Г., Савенко И. П.* ..... 43

#### ЦЕННОСТНЫЕ ПОДХОДЫ К ПОСТРОЕНИЮ ПРОЦЕССНОЙ МОДЕЛИ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОЦЕССОВ АВИАПЕРЕВОЗОК

*Кошкарёва Н. В., Кугушева М. Ю.* ..... 49

#### НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ АКТИВЫ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ АВТОМАТИЗАЦИИ УЧЁТНОГО ПРОЦЕССА

*Куликова И. В.* ..... 56

#### АНАЛИЗ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОТРАСЛЕЙ ЛЕСОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА РОССИИ

*Паненко А. И.* ..... 64

#### ВНЕШНИЙ ПОДБОР ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОТБОРА СОТРУДНИКОВ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

*Чиликин И. А., Асеева М. А., Золкин А. Л., Чистяков М. С.* ..... 83

#### СОВРЕМЕННОЕ РАЗВИТИЕ СЕТЕВОЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ В ПЕРМСКОМ КРАЕ

*Шабалина Е. С., Галеев М. М.* ..... 90

#### КОРПОРАТИВНЫЕ КАДРОВЫЕ СТРАТЕГИИ В ОБЛАСТИ GRADUATE-РЕКРУТМЕНТА

*Широкова Л. В.* ..... 100

---

## ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

---

УДК 338.012

***А. А. Акбашева***

Московский финансово-промышленный университет «Синергия», Карачаево-Черкесский филиал, г. Черкесск, email: Anzhela-Akbasheva@mail.ru

***Х. М. Психоматов***

Московский финансово-промышленный университет «Синергия», Карачаево-Черкесский филиал, г. Черкесск, email: psihomahov@yandex.ru

***И. Ш. Дзахмишева***

Кабардино-Балкарский государственный аграрный университет им. В. М. Кокова, г. Нальчик, email: irina\_dz@list.ru

### **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ КОМПОНЕНТЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Ключевые слова:** экономическая безопасность, предприятие, защита, угроза, риск, инструмент.

В современных нестабильных условиях развития экономики важнейшей задачей субъектов хозяйствования является разработка и реализация комплексной системы обеспечения экономической безопасности, которая осуществляется на основе мониторинга своего состояния в целях выявления, прогнозирования и предотвращения угроз экономической безопасности и дальнейшей защиты. Предприятия вынуждены адаптироваться к реалиям современной экономики, находить пути защиты и снижения вероятности возникновения угроз. Решению подобного вопроса способствует разработанная система по управлению процессом обеспечения безопасности предприятия. Успешная деятельность предприятия зависит от скорости и верной реакции менеджмента предприятия на появляющиеся угрозы. В данной статье систематизированы научные подходы к определению понятия экономической безопасности предприятия. Обобщено и конкретизировано значение безопасного состояния предприятия. Раскрыты основные параметры и содержание безопасности, процессы согласования мер по обеспечению защищённости. Представлены классификации инструментов экономической безопасности предприятия. Все это позволит более объективно оценить состояние и детально разработать комплекс мероприятий, нацеленных на повышение уровня экономической безопасности и защиту от внешних и внутренних угроз, а также способствует расширению адаптационных возможностей предприятия к постоянно меняющимся условиям среды непосредственного окружения, созданию условий для стабильного развития и дальнейшего устойчивого функционирования предприятия.

***А. А. Akbasheva***

Moscow financial and industrial university "Sinergiya", Karachay-Cherkess branch, Cherkessk, email: Anzhela-Akbasheva@mail.ru

***Н. М. Psikhomakhov***

Moscow financial and industrial university "Sinergiya", Karachay-Cherkess branch, Cherkessk, email: psihomahov@yandex.ru

***I. Sh. Dzakhmishева***

Kabardino-Balkarian state agricultural university of V. M. Kokov, Nalchik, email: irina\_dz@list.ru

### **THEORETICAL COMPONENTS OF PROVIDING THE ECONOMIC ENTERPRISE SECURITY**

**Keywords:** economic security, enterprise, protection, threat, risk, tool.

In modern unstable conditions of economic development, the most important task of business entities is the development and implementation of an integrated system for ensuring economic security, which is carried out on the basis of monitoring its state in order to identify, predict and prevent threats to economic security and further protection. Businesses are forced to adapt to the realities of the modern economy, find ways to protect and reduce the likelihood of threats. The solution of this issue is facilitated by the developed system for managing the process of ensuring the security of the enterprise. The successful operation of the enterprise depends on the speed and correct reaction of the enterprise management to the emerging threats. This article systematizes scientific approaches to defining the concept of economic security of an enterprise. The value of the safe state of the enterprise is generalized and specified. The main parameters and content of security, the processes of coordinating security measures are disclosed. The classification of economic security instruments of an enterprise is presented. All this will make it possible to more objectively assess the state and develop in detail a set of measures aimed at increasing the level of economic security and protection from external and internal threats, and also contributes to expanding the adaptive capabilities of the enterprise to the constantly changing conditions of the immediate environment, creation of conditions for stable development and further sustainable operation of the enterprise.

Производственная деятельность и экономическое развитие отечественных предприятий в России в условиях постоянно усиливающихся экономических санкций и роста конкуренции зависит от своевременного и мобильного развития деятельности в сфере обеспечения экономической безопасности [1].

Решение проблем согласования параметров является одними из основных потребностей и целей организации [2]. Функционирование и взаимодействие всех параметров происходит в зависимости от разработанной политики управления безопасностью предприятием. В современной рыночной экономике предприятиям следует разработать собственную политику управления предприятием на основе которой положена комплексная система обеспечения экономической безопасности, соответственно, должны быть определены его основные звенья и параметры.

Цель исследования заключается в определении основных компонент, составляющих систему экономической безопасности, обеспечивающих стабильное развитие современного предприятия.

#### **Объекты и методы исследования**

Объектом исследований являются компоненты экономической безопасности предприятия. Информационной базой статьи являются разработки и выводы отечественных исследователей понятия «экономическая безопасность предприятия». В работе были использованы аналитический, системный и сравнительный подходы в части выявления ключевых проблем обеспечения экономической безопасности предприятия.

#### **Результаты исследования и их обсуждение**

Большинство авторов, в том числе Л. Э. Гаджиева, И. Г. Напаралкова, Г. В. Иващенко, В. К. Буторин, А. Н. Ткаченко, С. А. Шипилов в определении экономической безопасности исходят из определения безопасности, как состояния защищенности жизненно важных интересов личности, общества и государства от внутренних и внешних угроз.

Значительный вклад в развитие понятия экономической безопасности внёс В. К. Сенчагов. Как он отмечает, безопасность становится товаром, спрос на который постоянно растет. Необходимость формирования механизма экономической защищенности социально-экономической структуры является критерием ее значительной рыночной развитости. Безопасность объекта, в свою очередь представляется как защищенность его жизненно важных и законных интересов от внешних и внутренних негативных факторов, обеспечивающая достаточные условия его функционирования и возможность его устойчивого и стабильного развития в будущем [3].

По мнению В. Л. Тамбовцева, «под экономической безопасностью той или иной системы понимается совокупность свойств состояния ее производственной подсистемы, обеспечивающую возможность достижения целей всей системы» [4].

Н. П. Купрешенко понимает экономическую безопасность как систему, которая отражает в структуре базовые условия, стремящиеся к обеспечению поступательного развития. Следствием такого подхода является включение

в систему экономической безопасности структурных элементов, к которым относятся материальное обеспечение производственной деятельности, состояние трудовых ресурсов; размеры и потенциал оборотных и внеоборотных активов; уровень развития инновационных разработок и их внедрение; возможности продвижения и реализации производимой продукции на внешнем и внутреннем рынках [5].

Необходимость разработки экономической безопасности предприятия стала неотъемлемой частью экономической безопасности, возникшей на государственном уровне [6].

В течение последнего десятилетия вопрос экономической безопасности остается важным для многих предприятий и за этот период разработано множество определений понятия экономической безопасности предприятия.

По исследованиям Г. Б. Клейнера, «экономическая безопасность предприятия – это состояние хозяйствующего субъекта, при котором он при наиболее эффективном и рациональном применении ресурсов добивается поставленных целей, предотвращает, ослабляет или защищает от реальных и потенциальных угроз и опасностей или других непредсказуемых обстоятельств и в большей степени обеспечивает достижение целей бизнеса в условиях реальной конкуренции и хозяйственного риска» [7].

Е. А. Олейников представляет бизнес-процессы предприятия с различным функциональным содержанием как целостную структуру с межфункциональными взаимосвязями и определяющей ролью в обеспечении экономической безопасности с применением ресурсно-функционального подхода [8].

В целом понятие экономической безопасности связывается с потенциалом самого предприятия и направленного на противостояние с неблагоприятными условиями внешней и внутренней среды [9, 10]. Внутренние негативные факты чаще выступают более значительной угрозой предприятию по сравнению с внешними. В ситуации, когда у предприятия имеются внешние негативные проявления, средой возникновения которых является внешнее непосредственное окружение предприятия, внутренний

потенциал способен устранить их или приспособить к сложившимся внешним условиям, уменьшая их неблагоприятное воздействие.

Прежде всего, экономическая безопасность предприятия – это состояние всех видов ресурсов (материальных, трудовых, финансовых, информационных), которое нацелено на обеспечение их эффективного и рационального использования и устойчивое функционирование для динамичного инновационного и социального развития предприятия и достижения стратегических и тактических целей [11–13].

Экономическая безопасность предприятия – это состояние защищенности, характеризующее способность хозяйствующего субъекта обеспечить эффективное использование всех видов ресурсов и предпринимательских возможностей при возникновении внешних и внутренних опасностей, а также предотвратить наступление возможных угроз с целью надёжного функционирования бизнеса [14].

Для достижения достаточного уровня защищенности экономического состояния предприятия, оно должно следить за обеспечением безопасности основных функциональных составляющих единой разработанной системы, функционирующей на процессной основе. Процессный подход основан на исследовании основных элементов системы обеспечения экономической безопасности, представляется наиболее существенным и оправданным, вследствие того, что он затрагивает и экономически выгодно влияет на все основные действия, происходящие на предприятии.

Экономическая безопасность предприятия, как целостная система в пределах определенного достижения стратегических целей, непрерывно функционирует с определенными параметрами (компонентами) (рис. 1).

Экономическая безопасность является системой, нацеленной на эффективное взаимодействие всех звеньев предприятия, которое способствует выполнению стратегических планов, достижению намеченных показателей, обеспечивая надежность, стабильность и устойчивость системе управления посредством обнаружения, снижения

и нейтрализации рисков. Все процессы, которые имеют место быть в других подсистемах экономической безопасности, находят свое отражение в экономической системе предприятия и модифицируют финансово-экономические элементы системы, поэтому экономическим параметрам присуща базовая роль. Так все процессы, происходящие в технической и технологической подсистеме сопровождаются финансовыми затратами, для эффективной и результативной деятельности предприятия требуется стимулирующие рычаги для кадрового потенциала. В целом, все параметры нуждаются в непрерывной поддержке и требуют расходов. При этом, на основные параметры системы воздействует сама система, если она развивается и видоизменяется.

При определении сущности и необходимости разработки системы экономической безопасности хозяйствующими субъектами применяются два подхода. Первый подход, как предположительное отсутствие опасности, а также вероятности возникновения различных угроз в процессе его деятельности, второй – как реальная защищённость от опасных факторов, то есть сохранение своей собственной самостоятельности в реализации своих интересов, несмотря на влияние различных неблагоприятных факторов. Однако следует помнить, что понятия «риск» и «опасность» имеют место на любом предприятии. Эти понятия, по сути, противоположны вследствие того, что опасность создается внешними условиями, которые являются неизбежными для хозяйствующего субъекта, поскольку носят объективный характер, а риск имеет субъективное начало, так он создается

нашими собственными желаниями и действиями. То есть неизбежным являются опасности внешней среды, значит, предприятиям важно двигаться по второму подходу, даже если не наблюдаются потенциальные угрозы.

Предприятия фиксирует свое некое положение как эталон безопасного ведения бизнеса в показателях экономической безопасности. Как только осознается, что он исчерпывает себя, руководство разрабатывает новую концепцию. Адаптивность и мобильность управленческой деятельности предприятий являются их важными характеристиками. Таким образом, будущее всех составляющих экономической безопасности и их действенность в рамках стратегического развития предприятия зависит от степени гибкости и возможности оценки важности модификации и их систематического характера в ответ на изменения внешней среды.

Экономическая безопасность предприятия – это защищённость субъекта хозяйствования от негативного влияния различных видов внешних (динамика рынка товаров, изменение уровня ресурсосбережения, нестабильность в экономической и политической сфере, возникновение экологических проблем) и внутренних угроз. Внутренние угрозы непосредственно связаны с состоянием самого предприятия, несмотря на тот факт, что источниками могут выступить как внутренние, так и внешние элементы. Внутренние угрозы как могут усилить, так и ослабить влияние внешних угроз [15]. Внутренние угрозы могут появляться при росте стоимости продукции, увеличении расходов при недостатке оптимизации бюджетного управления [16].

Компоненты экономической безопасности	Правовая (юридическая)
	Организационная (управленческая)
	Финансовая (экономическая)
	Кадровая и интеллектуальная (трудовые ресурсы)
	Техническая и технологическая (внедренческая)
	Информационная (инновационная)

Рис. 1. Компоненты экономической безопасности

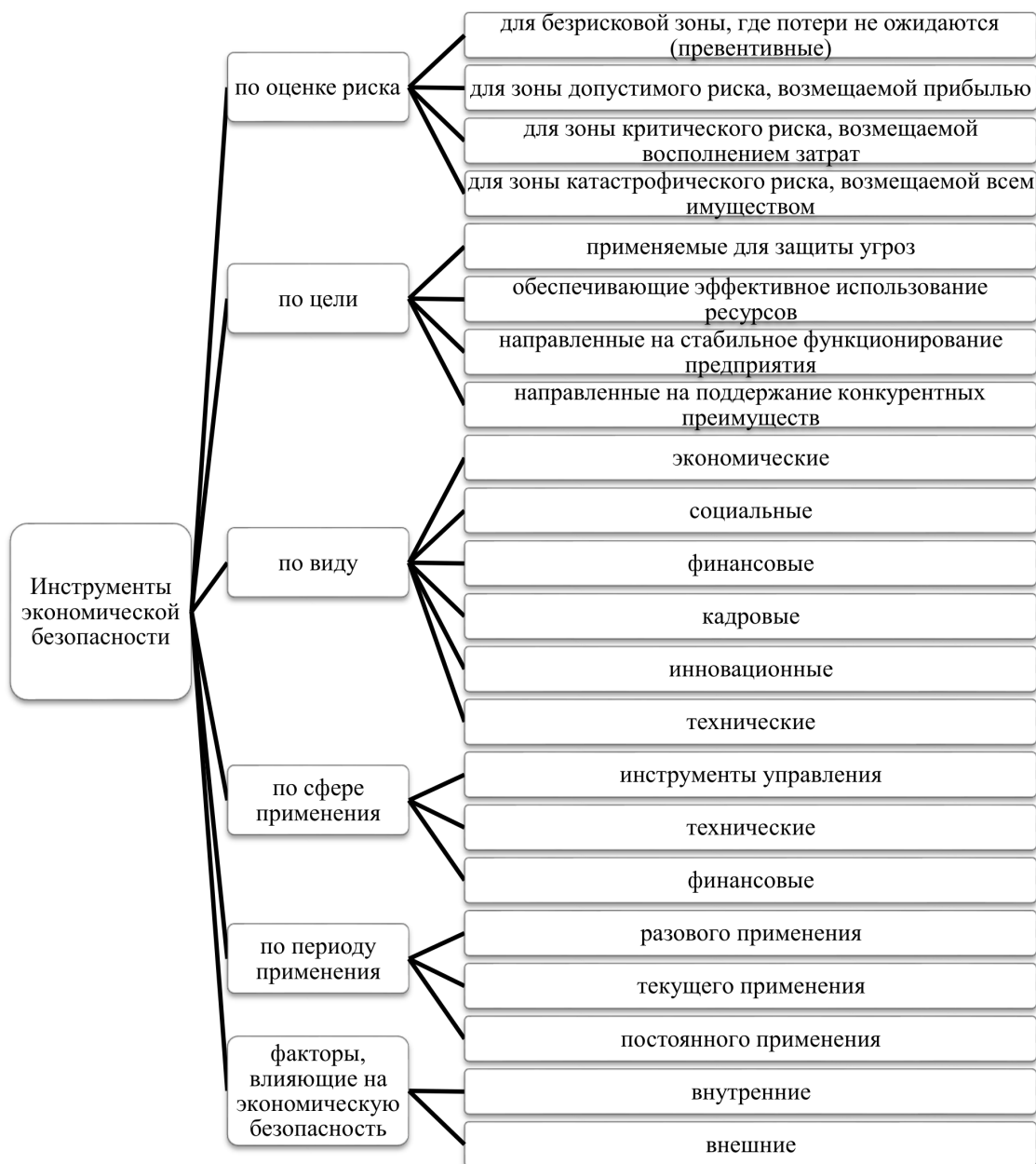


Рис. 2. Классификация инструментов экономической безопасности

На уровень обеспечения экономической безопасности существенное значение имеет выбор соответствующего инструмента для воздействия на систему защиты. В зависимости от риска их можно подразделить на виды (рис. 2).

Важнейшим показателем, характеризующим экономическую безопасность предприятия, является уровень экономической безопасности. В современных условиях процесс успешного функционирования и экономического развития

производственных и непроизводственных предприятий зависит от степени разработанности структуры экономической безопасности, уровня и степени снижения и предотвращения рисков.

Уровень экономической безопасности является следствием способности менеджмента предприятия эффективно предотвращать появление угроз и ликвидировать отрицательное воздействие этих угроз. Результативная и устойчивая работа предприятия в условиях



влияния различных угроз является важнейшей целью предприятия по управлению процессом обеспечения экономической безопасности на конкретном предприятии [17].

С этой целью предпринимаются определенные меры по обеспечению экономической безопасности. Они включают три основных блока: информационно-аналитический блок, блок регулятивного воздействия и блок прямого противодействия (рис. 3).

Главной задачей системы экономической безопасности заключается в осуществлении снижения неблагоприятных последствий от внутренних и внешних угроз на экономическое состояние организации, в крайнем случае,

ликвидация их последствий [18]. Эта система является своеобразной для определенной организации, а ее действия зависят от действующего в государстве законодательства. В связи с этим задачи, ставящиеся перед системой экономической безопасности, являются так же своеобразными и должны рассматриваться в условиях конкретного предприятия с учетом специфики его деятельности с рассмотрением его возможных угроз, что позволяет увидеть всю картину экономического состояния предприятия [19–21].

Система обеспечения экономической безопасности в процессе ее реализации выполняет последовательные функции (рис. 4).



Рис. 3. Меры обеспечения экономической безопасности предприятия



Рис. 4. Функции системы обеспечения экономической безопасности

Система контролируемых параметров деятельности предприятия при обеспечении экономической безопасности включает специальные показатели развития, по динамике которых проводится диагностика предприятия, и оно определяется как нормальное, предкризисное или кризисное. Для выявления степени перспективного развития по полученным показателям осуществляется прогнозирование банкротства.

При обнаружении начальных признаков кризисного состояния приводятся в действие превентивные механизмы, которые в первую очередь нейтрализуют и предотвращают развития кризиса и приводят предприятие в нормальное состояние. Для этого применяется индикативный анализ, как метод экономических исследований, заключающийся в выявлении динамики и тенденций изменения показателей экономической безопасности, их состояние и интегрированность в процесс обеспечения экономической стабильности и устойчивости предприятия и соблюдения его экономических интересов. Индикаторами экономической безопасности могут быть многие характеристики, в том числе нормативные, которые в количественном виде отражают угрозы экономической безопасности, а также обладают чувствительностью и изменчивостью, а также свойством по предупреждению экономического субъекта о потенциальных угрозах и опасностях, возникающих при изменении финансового положения

контрагентов, макро- и микроэкономической показателей и обстановки в целом.

Объективная, достоверная и своевременная информация о численных показателях индикаторов необходима для идентификации чувствительных параметров в управлении и деятельности предприятия в процессе выработки обоснованных управленческих решений в целях реализации защитных и других функций экономической безопасности.

Принципиальное значение имеет результат идентификации состояния экономической безопасности вследствие того, что он не только даёт комплексную оценку текущего состояния предприятия, но и указывает на актуальные направления воздействия и принятия конкретных управленческих решений в сфере планирования, организации, мотивации и контроля деятельности отдельных участков работы предприятия.

### Заключение

Обобщение и конкретизация содержания понятия экономической безопасности, систематизация научных подходов к обеспечению экономической безопасности, параметров и процессов их согласования, классификация инструментов определения уровня экономической безопасности, а также изучение и анализ непрерывного действия функций позволит более объективно оценить состояние и детально разработать систему обеспечения экономической безопасности предприятия в современных условиях.

### Библиографический список

1. Ильиных А. С. Экономическая безопасность предприятия // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2016. – Т.7. – №. 1.
2. Ким П. В. Формирование системы обеспечения экономической безопасности предприятия / П. В. Ким. – Текст: непосредственный // Вопросы экономики и управления. – 2020. – № 1 (23). – С. 14–16. – URL: <https://moluch.ru/th/5/archive/153/4872/> (дата обращения: 24.05.2020). – С. 14–15
3. Экономическая безопасность России. Общий курс: учебник / под ред. В. К. Сенчагова. – 6-е изд. – Москва: Лаборатория знаний, 2020. – 818 с.
4. Тамбовцев В. Л. Экономическая безопасность хозяйственных систем: структура, проблемы // Вестник МГУ. Серия 6 «Экономика». 1995. № 3. С. 3.
5. Прудис Е. В. О понятии и системе экономической безопасности // Проблемы экономики и юридической практики. 2008. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-ponyatii-i-sisteme-ekonomicheskoy-bezopasnosti> (дата обращения: 27.11.2020).
6. Григорьева В. В., Зирка В. А. Формирование системы экономической безопасности предприятия в условиях кризиса // Вестник Воронежского института экономики и социального управления. – 2020. – №. 1. – С. 75–77.

7. Сергеев А. А. Экономическая безопасность предприятия: учебник и практикум для вузов / А. А. Сергеев. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 273 с.
8. Алтунина Т. М., Баранова И. С., Шуман Н. Р. Модели оценки экономической безопасности предприятия: текущее состояние и направления развития //Стратегии развития социальных общностей, институтов и территорий. Т. 1. – Екатеринбург, 2020. – 2020. – С. 162-166.
9. Avanesova N., Chuprin Y. Enterprise economic security: essential characteristics of the concept // Innovative technologies and scientific solutions for industries. – 2017. – №. 1 (1). – С. 98-102.
10. Uktamov H. F. Problems of Evaluation and Procuring Economic Security At Enterprises //Asian Journal of Technology & Management Research. – 2020. – Т. 10. – №. 01.
11. Бондарева Я. Ю., Шевченко И. О. Стратегическое планирование в системе обеспечения экономической безопасности предприятия //новые экономические исследования. – 2020. – С. 112–114.
12. Гордеева К. С., Дынникова Д. В., Мурзин В. В. Сущностные характеристики содержания категории «экономическая безопасность предприятия» //Студенческие научные исследования. – 2020. – С. 76–80.
13. Ianioglo A., Polajeva T. Innovative component of economic security of enterprises: a case of the Republic of Moldova //Journal of Business Economics and Management. – 2017. – Т. 18. – №. 6. – С. 1228–1242.
14. Дергач И. А. Экономическая безопасность предприятий в условиях цифровой экономики // Вестник магистратуры. – 2020. – №. 10-1. – С. 23.
15. Латышева Н. А. Механизм обеспечения экономической безопасности // Угрозы экономической безопасности и меры по их нейтрализации. Сборник трудов конференции. – Саратов: ИИРПК, 2019., С. 32–34
16. Экономическая безопасность предприятия: Учебное пособие / Коваленко О.А., Малюткина Т.Д., Ткаченко Д.Д. – М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2019. – 359 с.
17. Живко З.Б. Теоретические основы формирования системы экономической безопасности предприятия // Научный диалог. – 2017. – №7 (19). С. 31–32
18. Ianioglo A. et al. Comprehensive system of ensuring the economic security of enterprise // Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal. – 2015. – Т. 1. – №. 1. – С. 69–79.
19. Антонов С. А., Казеева О. Г., Кротенко Т. Ю. Выявление угроз информационно-экономической безопасности предприятия //Современные подходы к трансформации концепций государственного регулирования и управления в социально-экономических системах. – 2020. – С. 38–41.
20. Вышегородцева Т. В. Разработка алгоритма прогнозирования состояния экономической безопасности предприятия //Вестник науки и образования. – 2020. – №. 2-2 (80).
21. Ianioglo A., Polajeva T. The essence and phases of the comprehensive system of ensuring the economic security of enterprise //International journal of learning and change. – 2017. – Т. 9. – №. 1. – С. 59–74.

УДК 330

*Ф. Я. Хамхоева*

ФГБОУ ВО «Ингушский государственный университет»,  
Республика Ингушетия, г. Магас

### «ДИРЕКТ-КОСТИНГ» В УПРАВЛЕНЧЕСКОМ УЧЁТЕ: ПЛЮСЫ И МИНУСЫ

**Ключевые слова:** информация, директ-костинг, учёт затрат, классификация затрат, анализ затрат, методы учёта затрат и калькулирования себестоимости продукции, управление предприятием.

Статья посвящена изложению вопросов, связанных с раскрытием сущности системы директ-костинг, соотношения с системами управленческого и производственного учёта, организации на предприятии. Освещены вопросы о возможностях практического применения подходов директ-костинга в деятельности отечественных предприятий, путях использования информации этой системы для обоснования управленческих решений.

*F. Ya. Khamkhoeva*

Ingush State University, Republic of Ingushetia, Magas

### "DIRECT-COSTING" IN MANAGEMENT ACCOUNTING: PROS AND CONS

**Keywords:** information, direct costing, cost accounting, cost classification, cost analysis, method of expenses accounting and calculation of product cost, enterprise management.

The article is devoted to the problems, concerned with disclosure of the direct costing system essence, correlation with management and cost accounting systems, organization at enterprise. The possibilities of practical application direct costing approach in the activities of domestic enterprises, ways of using information of this system to justify management decisions are considered.

В процессе управления предприятием хлебопекарного производства перерабатываются многочисленные потоки разнообразной информации в виде сведений и сообщений об операциях, действиях и процессах производства, отражающих изменения состояний системы в соответствии с её сложностью и структурными особенностями. Все потоки информации распределяются по объектам управления. Особое место в системе информации, генерируемой в процессе осуществления производственно-хозяйственной деятельности, занимает информация экономическая, на долю которой приходится свыше 90% общего объёма информационных потоков. Ведущая роль при этом принадлежит информации, формируемой в системе бухгалтерского учёта. Данный приоритет обусловлен тем, что бухгалтерский учёт, функционируя в системе управления и охватывая процессы производства, обращения и распределения продукта, формирует полную информацию о кругообороте средств предприятия.

В течение длительного времени отечественная экономика имела жёстко регламентированную государственную систему управления. Функция учёта в части информационного обеспечения и обоснования управленческих решений практически оставалась не востребуемой, а сводилась главным образом к контролю за выполнением планов.

#### Цель исследования

Целью работы является рассмотрение, изучение и порядок отражения затрат и результатов деятельности «директ-коста», и освещение с теоретической точки зрения вопросов, относящихся к проблеме в современных условиях хозяйствования с учётом развития рыночных отношений и способную обеспечить управление затратами на производство. Суть системы «директ-костинг» заключается в том, что прямые издержки обобщают по видам готовых изделий, косвенные же собирают на отдельном счёте и относят на общие финансовые результаты того отчётного периода,

в котором они возникли. При это подразумевается, что прямые издержки – это переменные издержки, а косвенные издержки – это постоянные издержки.

### Материал и методы исследования

С началом рыночных преобразований в экономике России большинство хлебопекарных предприятий столкнулось с противоречием, суть которого состояла в следующем. Действующие субъекты получили право самостоятельно принимать решения, но не могли качественно это сделать в силу нехватки, недостаточной оперативности и несовершенства методов и средств обработки требуемой учётной информации. В значительной степени эта проблема сохраняет свою остроту и сегодня. Исследование информационных систем предприятий свидетельствует о том, что 40–50% всей информации является избыточной в информационном потоке, и в то же время в учёте отсутствует около 50% информации, необходимой для управления, а принятие решений базируется чаще на интуиции, чем на точной и объективной информации.

В результате, с одной стороны, наблюдается большой дефицит информации и её запаздывание, а с другой стороны, половина информации, собираемой системой бухгалтерского учёта, никому не нужна, что можно охарактеризовать как кризисное состояние учёта. Отсюда следует вывод об актуальности и необходимости исследований потребностей в информации управленческой системы и преобразовании системы бухгалтерского учёта в соответствии с нуждами управления.

До сих пор исследования по бухгалтерскому учёту были замкнуты на проблемах самого учёта, его внутренней структуры. Такой подход крайне ограничен и бесперспективен, так как основная цель учёта – создание информационной базы для управления. В связи с этим перед учётом стоит задача усилить оперативные и аналитические свойства, дать объективные оперативные сведения для краткосрочных экономических прогнозов. Учёт должен в большей мере, чем до сих пор, взаимодействовать с органи-

зацией производства, планированием, управлением, математикой, кибернетикой, анализом хозяйственной деятельности и другими науками. Следует исходить из основной идеи, заключающейся в том, что система управления является ведущим, а система учёта обеспечивающим звеном.

Современный процесс принятия решений хозяйственными субъектами можно представить в виде этапов:

- определение цели и задач;
- поиск аналога решений;
- использование учётно-аналитической информации;
- прогнозирование;
- построение модели решения;
- выбор оптимального решения;
- внедрение;
- анализ результатов.

Поскольку «управление начинается с получения и восприятия информации, включает принятие решения на основе информации и завершается контролем выполнения этого решения также на основе соответствующей информации» [1, с. 28], информация должна быть качественной, своевременной и достоверной. Бухгалтерская информация выступает источником выработки оптимальных управленческих воздействий на конкретный объект, что позволяет совершенствовать и объект, и систему управления в целом.

Среди управленческих решений, информационную базу которых составляет бухгалтерский учёт, можно выделить три типа:

- операционные, связанные с планированием и контролем хозяйственной деятельности;
- тактические, вырабатываемые, например, при определении выгодности покупки или собственного производства определённых ресурсов;
- стратегические, основывающиеся, как правило, на базе данных о предполагаемой рентабельности предприятия.

При этом если для выработки стратегических решений дополнительно к учётной информации необходимо привлекать данные, получаемые в результате специальных исследований, то в отношении операционных и тактических типов решений администрация может быть полностью обеспече-

на информацией, формируемой в системе бухгалтерского учёта, большая часть которой приходится на информацию производственного учёта.

Отечественная система производственного учёта, разработанная в советский период, полностью отвечала требованиям административно-командной системы управления: обеспечивала получение информации обо всех фактически понесённых в производственном процессе затратах, калькулирование полной фактической себестоимости продукции для целей государственного централизованного ценообразования. Система получения информации о себестоимости была налажена хорошо. Другое дело, что большая её часть, как правило, оставалась не востребованной в силу отсутствия глобального стимула для снижения затрат, а значит, и управления процессом формирования себестоимости на предприятии.

В современных условиях традиционные подходы к учёту затрат и калькулированию себестоимости продукции должны постепенно вытесняться более совершенными стратегиями производственного учёта на предприятии. Так, преследуя цель получения максимально возможной прибыли, руководство предприятия должно ориентироваться не столько на внешние факторы производства, определяемые условиями рыночной среды, сколько на изыскание внутренних резервов снижения уровня затрат на производство продукции.

К сожалению, сегодня многие работники аппарата управления предприятий недооценивают значение бухгалтерской информации о затратах и себестоимости продукции в силу того, что либерализация цен перемещает источник получения прибыли от производства к реализации, и снижение себестоимости становится как бы второстепенным фактором прибыльности, поскольку неэкономное расходование ресурсов может быть перекрыто выручкой от удачной продажи.

Однако следует учитывать, что успех от продажи наряду с объёмом реализуемой продукции и уровнем цен в немалой степени определяется разме-

рами издержек реализованного товара, то есть его конкурентоспособностью по себестоимости. Более того, информация о затратах предприятия на производство конечного продукта позволяет решать целый комплекс вопросов, связанных с максимизацией прибыли, повышением уровня рентабельности, планированием производственной деятельности. В результате необходимость внутреннего управления затратами следует рассматривать как один из компонентов, присущий рыночным механизмам, объективно вытекающий из основной идеи рыночной экономики – идеи свободной конкуренции.

Между тем в экономической литературе высказываются мнения, что конкуренция делает калькуляцию почти бессмысленной, так как цена в этом случае складывается под влиянием спроса и предложения, а сама по себе фактическая себестоимость на продажную цену не влияет. Более того, подчёркивается, что «информация об уровне затрат в расчёте на единицу продукции не пригодна для управленческих решений, направленных на максимизацию прибыли».

На наш взгляд, подобные предложения не могли и не могут быть приемлемы, тем более сегодня, когда своевременное калькулирование затрат предопределяет возможность управления такими категориями, как себестоимость, прибыль, рентабельность, способствуя решению задачи восстановления производства, повышения его эффективности и использования всех резервов снижения себестоимости выпускаемой продукции. «Оперативный подсчёт затрат нужен любому предпринимателю для определения наиболее подходящих сроков реализации своей продукции с целью получения максимальной прибыли. Кроме того, переход на рыночные отношения заставляет производство ориентироваться на рыночный спрос, на всемерное снижение издержек производства, означая, что без надлежащей организации учёта затрат на производство и калькулирования себестоимости выпускаемой продукции предприятие в современных условиях хозяйствования неизбежно обанкротится».

### Результаты исследования и их обсуждение

Несмотря на столь важное значение учёта затрат и калькулирования себестоимости в управлении производством некоторые учёные предлагают всемерно сокращать учётный процесс, минимизировать количество статей затрат, упростить методику расчёта затрат и их распределение на отдельные виды продукции. Сторонники данной точки зрения предлагают также отменить организацию учёта затрат на производство по элементам, так как «для руководства работой предприятия или получения каких-то выводов информации о затратах на производство по экономическим элементам не нужна».

На наш взгляд, подобное утверждение является весьма спорным. Прежде всего, поэлементный перечень, расходов используется при составлении сметы затрат на производство по хозяйству, в которой количественно отражается, сколько и каких расходов будет произведено. При этом на основе информации о структуре затрат по экономическим элементам можно судить о материалоёмкости, зарплатоёмкости и фондоёмкости производства. Кроме того, значение группировки производственных затрат по экономическим элементам может быть рассмотрено с точки зрения поэлементного калькулирования себестоимости продукции, организация которого способствует оперативному управлению затратами и реагированию на изменение рыночных цен.

Стремление к сокращению учёта при переходе к рыночным отношениям, когда себестоимость становится внутренним оценочным показателем, вряд ли будет способствовать созданию информационной системы, адекватно отражающей состояние производственного процесса, выявляющей резервы снижения себестоимости и целенаправленно разрабатывающей управленческие решения для оптимального функционирования предприятия.

Ссылаясь на А. С. Наринского, который указывал, что «не следует опасаться большой трудоёмкости учёта, построенной на принципах высокой аналитичности и оперативности» [2, с. 40], можно утверждать, что

в условиях повышения аналитичности ложение ведения бухгалтерского учёта затрат с избытком компенсируется успешным решением многочисленных проблем, возникающих в силу ужесточения конкуренции и необходимости максимально быстро приспосабливаться к постоянно меняющейся рыночной среде.

В международной теории и практике бухгалтерского учёта проблема получения информации, объективно и оперативно отражающей производственный процесс, представляется наиболее актуальной, так как «информация о затратах является существенным фактором для всех стадий управления».

При этом к числу конкретных функций, которые должен выполнять производственный учёт, немецкие учёные относят следующие [3, с. 18]:

- определение оптимальных объёмов закупок по снабжению;
- установление верхней предельной границы цен на закупаемое сырьё и материалы;
- выбор между самостоятельным производством сырья и материалов и закупками со стороны;
- выбор между приобретением, арендой или лизингом основных средств;
- определение оптимальных способов производства, а также оптимального размера изготавливаемых партий продукции;
- определение оптимальной программы производства и сбыта;
- решение о привлечении или отказе от дополнительных заказов;
- выбор наиболее эффективных каналов сбыта;
- определение минимального размера приобретаемой клиентом партии товара;
- расчёт точки безубыточности.

Американские учёные в свою очередь выделяют восемь функций производственного учёта:

- способствовать определению нормальной или удовлетворительной цены для изделий, подлежащих продаже;
- устанавливать минимально возможный размер цены в случае её снижения;
- определять производство каких товаров является наиболее прибыльным, а каких наименее;

- осуществлять контроль за уровнем запасов;
- контролировать эффективность различных производственных процессов;
- контролировать эффективность цехов, отделений;
- выявлять убытки, потери и недостатки;
- разделять затраты, связанные и не связанные с производством продукции.

В результате, обращаясь к отечественной системе учёта затрат и калькулирования себестоимости продукции, следует подчеркнуть необходимость определённых изменений в её организации, технике и методике в соответствии с современными требованиями информационного обеспечения управления.

По нашему мнению, система информации, создаваемая в рамках управленческого учёта, даёт возможность принятия важных экономических решений по следующим вопросам:

- сколько, какой продукции выгоднее производить (определение структуры производимой продукции);
- закупать полуфабрикаты или наладить их собственное производство (сравнение экономической выгоды при альтернативных возможностях),
- какие цены установить на продукцию (исходя не только из себестоимости продукции, но и из рыночных условий спроса, предложения, конкуренции, а также конкретной политики сбыта на данном предприятии, исходя из конкретных условий хозяйствования);
- какое оборудование приобретать (управление производственной мощностью предприятия);
- что следует изменить в организации и технологии производства (управление качеством продукции и повышение научно-технического уровня организации производства);
- насколько внутренняя инфраструктура предприятия обеспечивает эффективность производственного процесса (управление структурной организацией производственных помещений, цехов, складов и коммуникаций);
- как эффективнее использовать трудовые ресурсы (кадровая политика, социальная политика, управление персоналом и заработной платой);

– за счёт каких конкретных финансовых источников осуществлять расширение производственной деятельности в условиях удорожания относительной стоимости привлечённых средств.

В хлебопекарной промышленности, например, учёт затрат и калькулирование себестоимости продукции осуществляются согласно методическим рекомендациям, сформировавшимся ещё в годы административно-командной системы управления.

Прежде всего, в улучшении нуждается действующая классификация затрат на предприятиях хлебопекарной промышленности, основным недостатком которой является сохранение нацеленности главным образом на достоверное исчисление себестоимости выпускаемой продукции при ослаблении внимания к текущему контролю формирующих ее затрат и повседневному информационному обеспечению управления.

Как уже отмечалось, необходимость скрупулёзного калькулирования себестоимости продукции была вызвана, как известно, системой централизованного директивного ценообразования и полностью соответствовала целям строго вертикальной иерархии интересов. В современных условиях, когда российский бухгалтерский учёт все более приобретает характер управленческого, классификация затрат должна обеспечивать возможность принятия оперативных и оптимальных управленческих решений с целью максимизации прибыли. Однако существующие принципы и методы группировки затрат на производство не в полной мере отвечают современным требованиям управления.

В условиях осуществления экономических методов управления становится все более актуальной проблема создания классификационных моделей, построенных в соответствии с современными особенностями организации учёта на предприятиях хлебопекарной промышленности. Модели построения учёта затрат на производство позволят формировать учётно-аналитическую информацию для управления и строить организацию учёта затрат в соответствии с конкретными особенностями изготовления продукции.



Важнейшей предпосылкой решения проблемы повышения эффективности производства является правильный учёт объёма и состава всех разновидностей ресурсов, используемых для производства продукции.

Совершенствование учёта в рассмотренных выше аспектах будет способствовать повышению оперативности и аналитичности информации об издержках производства и себестоимости продукции в соответствии с современными требованиями управления, выявлению и мобилизации резервов повышения эффективности производства, совершенствованию экономических отношений между структурными подразделениями предприятия.

Экономические условия, определяющие усиление конкуренции, усложнение производственных процессов и необходимость максимально быстрого приспособления к постоянно меняющейся рыночной среде все более актуализируют проблему повышения оперативности информации об издержках производства и себестоимости продукции. В значительной мере решению этой проблемы способствует организация учёта затрат и финансовых результатов по системе «директ-костинг».

Информация, формируемая в системе «директ-костинг», позволяет менеджерам предприятия отвечать на следующие вопросы: при каком уровне производства предприятие работает безубыточно; сколько продукции необходимо продать для получения запланированного объёма прибыли; какую прибыль можно ожидать при данном уровне производства и др. Решение подобных задач особенно важно для предприятий хлебопекарной промышленности Республики Ингушетии, характерными явлениями для которых стали постоянная нехватка материальных и финансовых ресурсов, отсутствие поддержки государства в части капитальных вложений в развитие производственной базы.

В отличие от системы «директ-костинг», система учёта и калькулирования полной себестоимости, существовавшая в советский период и основанная на строгом регламентировании, неоднократно подвергалась критике западных специалистов. Так, Ги Моте де Нарбонн

отмечал, что «метод определения полной себестоимости соответствует жёстким, одереженевшим системам управления, в которых трудно изменить себестоимость, чтобы удовлетворить новые потребности управления». Однако несмотря на свои недостатки, система учёта полных затрат полностью соответствовала требованиям централизованно управляемой экономики (в частности, потребностям централизованного директивного ценообразования). Не случайно, что и научные исследования того периода в основном посвящались вопросам совершенствования калькулирования (его объектам и методам, способам распределения косвенных расходов и т. п.) [4, с. 21].

В современных условиях в связи со сменой принципов управления экономикой возникли объективные предпосылки для внесения серьёзных изменений в отечественную систему бухгалтерского учёта затрат. Прежде всего, речь идёт об использовании в практике хлебопекарных предприятий принципа «различная себестоимость для различных целей», усиленно поддерживаемого учёными-экономистами развитых стран. Не существует только одного варианта правильного исчисления себестоимости в силу различных потребностей предприятия, меняющихся в зависимости от ситуаций проблем. Поясним различия определения себестоимости: Три типа себестоимости требуются для многих компаний: себестоимость по центрам ответственности, которая используется для планирования и контроля деятельности ответственных исполнителей; полная производственная себестоимость, используемая для установления цен и других оперативных решений при нормальных обстоятельствах; прямая производственная себестоимость, используемая для установления цен и других оперативных решений при специфических обстоятельствах, как, например, при желании использовать свободные мощности. Таким образом, существуют три вида информации, используемых в различных целях: учёт полной себестоимости, дифференцированный учёт, учёт по центрам ответственности. Аналогичный подход к определению себесто-

имости можно найти и у отечественных учёных [4, с. 89].

Для обозначения данного подхода к калькулированию себестоимости используется термин «директ-костинг» (от англ. direct costing – учёт прямых затрат), введённый Д. Харрисом в 1936 г. Это название, по мнению большинства исследователей, неудачно, так как не отражает в полной мере сущности системы (главное в «директ-костинге» – организация раздельного учёта переменных и постоянных затрат и использование его преимуществ в целях повышения эффективности управления). Более точно отражает суть системы понятие «верай-абл-костинг» (от англ. variable costing – учёт переменных затрат).

Между тем, термин «директ-костинг» появился неслучайно. На первых этапах практического применения данной системы в себестоимость включались только прямые расходы (все из которых являются переменными), а косвенные расходы списывались непосредственно на финансовые результаты. Вследствие этого общая сумма переменных затрат совпадала с суммой прямых затрат, что и нашло своё отражение в названии системы.

В настоящее время «директ-костинг» предусматривает учёт себестоимости не только в части прямых переменных расходов, но и в части переменных косвенных затрат. Поэтому здесь налицо некоторая условность названия. При этом в разных странах эта система именуется по-разному. Например, в Германии и Австрии для этого используется термин *teilkostenrechnung (grenzkostemechnung)*, то есть учёт частичных (граничных) затрат или, *deckungsbeitragsrechnung* – учёт сумм покрытия; в Великобритании «директ-костинг» называют *marginal costing* – учёт маржинальных затрат; во Франции – *la comptabilite marginale* – маржинальный учёт [5, с. 9].

Отечественные исследователи, анализируя данную учётную систему, оперируют такими понятиями, как «учёт ограниченной себестоимости», «учёт пропорциональной себестоимости», «учёт усечённой себестоимости» и др.

Исследуя различные аспекты организации системы учёта переменных затрат в странах с развитой рыночной экономи-

кой и анализируя опыт её применения в зарубежном учёте, можно прийти к выводу о неоднозначности «директ-костинга». С одной стороны, это характеристика подсистемы управленческого учёта с точки зрения полноты учитываемых затрат, а с другой (и это очень важно) – директ-костинг сам является системой управленческого учёта, основанной (как уже было отмечено выше) на классификации затрат на постоянные и переменные и включающей в себя учёт затрат по их видам, местам возникновения и носителям, учёт результатов производственной деятельности, а также анализ затрат и результатов и принятие на этой основе управленческих решений.

Являясь альтернативой системе, учитывающей полную себестоимость и направленной, как правило, на совершенствование калькуляции, система учёта переменных затрат призвана совершенствовать текущий контроль за затратами по каждому отдельному виду готовой продукции, а также методики принятия управленческих решений, корректировать их в зависимости от изменений рыночной конъюнктуры и других внешних факторов. Не случайно, что в трудах зарубежных учёных данная система трактуется как «управление себестоимостью» или «управление предприятием» [5, с. 17].

Отличительной чертой системы калькуляции себестоимости по переменным издержкам является отнесение на изделие только тех затрат, которые зависят от степени использования производственных мощностей предприятия (точнее, объёмов производства, обусловленных имеющимся машинным потенциалом). Постоянные затраты в данном случае не соотносятся с запасами готовой продукции и не фиксируются в объёмах незавершённого производства. Благодаря указанной особенности, рассматриваемая система ориентирует бухгалтерский учёт на процесс реализации. Лежащие в её основе принципы учёта отвечают потребностям изучения рынка. Заметим, что системы, учитывающие полную себестоимость, ориентированы на производство, а их принципы учёта отвечают потребности отражения технологических аспектов процесса производства.

**Таблица 1**

Цели и задачи полного и частичного методов учёта затрат на производство

Учёт полных затрат	Учёт частичных затрат
Ориентирован на полное покрытие всех затрат и следующую оптимизацию (максимизацию) чистой прибыли (прибыли-нетто)	Ориентирован на покрытие прямых (переменных) затрат и последующую оптимизацию (максимизацию) дохода (прибыли-брутто)
Эффективен при принятии долгосрочных управленческих решений	Эффективен при принятии краткосрочных управленческих решений
Обеспечивает контроль связей между производством и реализацией на длительную перспективу, но не пригоден для краткосрочного периода	Обеспечивает контроль связей между производством и реализацией для краткосрочного периода; позволяет установить нижнюю границу калькулируемой отпускной цены
Обеспечивает точный, но очень трудоёмкий и сложный контроль	Обеспечивает оперативный контроль за счёт подачи простой сигнальной информации
Ориентирует администрацию на получение наилучших результатов	Ориентирует администрацию на поиск оптимальных решений путём адаптации производственной программы к меняющимся условиям рынка
Является основой долгосрочной политики в сфере производства, материально-технического снабжения, хранения материалов и т.п.	Является простым инструментом текущего управления хозяйственной деятельностью предприятия
Используется в перспективном планировании и для принятия внутрипроизводственных управленческих решений	Используется в текущем и внутрипроизводственном планировании

Основным оценочным показателем в «директ-костинге» выступает маржинальная прибыль, называемая также вкладом на покрытие. Маржинальная прибыль подсчитывается как разность между доходом от реализации (выручкой от продаж) и переменными расходами и служит для покрытия постоянных расходов и образования прибыли. Постоянные расходы (как подчёркивалось выше) рассматриваются в данной системе учёта как единое целое (блок) и не соизмеряются с конкретными изделиями. Это позволяет в определённой степени упростить учёт. Упрощение достигается за счёт сведения учёта к моделированию изменений одной переменной, а именно переменных затрат, в зависимости от изменений объёмов и структуры производства. Данное обстоятельство придаёт «директ-костингу» «исключительную, экономическую значимость в современном бухгалтерском учёте, так как позволяет контролировать эффективность внутреннего управления, анализируя развитие переменных затрат, по данным о которых принимаются текущие решения» [6, с. 86].

**Выводы**

Следует отметить, что «директ-костинг» является предметом полемики среди отечественных учёных-экономистов, поскольку нет единого мнения относительно практической пригодности данного метода для российских товаропроизводителей. Одни авторы считают, что применение «директ-костинга» приведёт к усилению контроля за издержками, упрощению калькуляционной работы, повышению точности экономических расчётов. Другие, наоборот, приводят в противовес следующие доводы: не всегда удаётся провести чёткую грань между постоянными и переменными затратами; «директ-костинг» не даёт ясного ответа на вопрос, сколько же стоит произведённый продукт, какова его полная себестоимость. При этом одним из главных тезисов, выдвигаемых оппонентами «директ-костинга», является то, что данный метод не отвечает требованиям традиционного отечественного учёта, а именно – составлению точных калькуляций.

Подобный аргумент опровергается сторонниками «директ-костинга», которые ссылаются на следующий принцип оценки точности калькуляции, декларируемый в зарубежных странах. Самая точная калькуляция изделия не та, которая наиболее полно после многочисленных расчётов и распределений включает в себя все виды расходов предприятия, а та, в которую включены только затраты, непосредственно связанные с выпуском данной продукции. Думается, что предлагаемый критерий точности является не совсем правильным в силу того, что себестоимость представляет собой объективную экономическую категорию и отсутствие отражения каких-либо затрат искажает её уровень. С другой стороны, любой способ косвенного включения затрат в себестоимость продукции не может быть стопроцентно точным, и поэтому результаты калькулирования спорны. Естественно, напрашивается простейший вывод о том, что сама

постановка вопроса о целесообразности калькуляции себестоимости по переменным издержкам или с полным распределением затрат (с позиции точности) по своей сути неверна. По нашему мнению, определяющим критерием исчисления себестоимости продукции с помощью той или иной системы калькуляции должен являться информационный аспект.

Так, одно из основных преимуществ использования принципа калькуляции себестоимости по переменным издержкам по сравнению с принципом калькуляции себестоимости с полным распределением затрат заключается в том, что с его помощью можно изучать взаимосвязи и взаимозависимости между объёмом производства, затратами и прибылью (анализ безубыточности). Вследствие этого он становится мощным инструментом для принятия оптимальных управленческих решений при рассмотрении многих аналитических задач.

*Библиографический список*

1. Жебрак М. Х. Принципы организации анализа себестоимости. – М.: Изд. сектор ведомственной литературы ОНТИ НКТП, 1935.
2. Котляров С. А. Управление затратами. – СПб.: Питер, 2001.
3. Нестеров В., Важнов А. Управленческий учёт как основа для принятия эффективных решений // Экономика и жизнь. 1997. № 31.
4. Алибеков Ш. И., Зылева Н. В. Учёт затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы: учебное пособие. – Тюмень, 2012.
5. Хамхоева Ф. Я. Бухгалтерский управленческий учёт как информационная база системы управления производством // Современный бухучет. – М., 2004. – № 12.
6. Хамхоева Ф. Я. Оперативный управленческий анализ себестоимости продукции хлебопекарной промышленности: монография. – М., 2015.
7. Маргулис А. Ш. Калькуляция себестоимости в промышленности. – М.: Финансы, 1980. – 288 с.
8. Fedak Z. Rachunek kosztow produkcji przemyslowej. Zagadnienia wybrane. PWE. – Warszawa, 1962.
9. Яругова А. Управленческий учёт. Опыт экономически развитых стран / пер. с польского С. Н. Рогозиной, Г. И. Лебедевой. – М.: Финансы и статистика, 1991. – 233 с.

УДК 334

*Е. А. Дядькова*

Национальный Исследовательский Московский Государственный Строительный Университет (НИУ МГСУ), г. Москва

### **ПРОЦЕСС ФИНАНСИРОВАНИЯ ИНВЕСТИЦИОННО-СТРОИТЕЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ НА ОСНОВЕ МЕХАНИЗМА ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА**

**Ключевые слова:** управление, международный опыт, процесс инвестирования, государственно-частное партнёрство, инвестиционно-строительные проекты.

Данная статья представляет собой обзор процесса финансирования инвестиционно-строительных проектов на основе механизма государственно-частного партнёрства. Автор приводит законодательную базу, регламентирующую процесс государственно-частного партнёрства (далее по тексту также ГЧП) на территории Российской Федерации, а также выявляет сферы, в которых ГЧП наиболее востребовано, и выявляет процесс взаимодействия государства с частным партнёром. Также автор задаётся вопросом международной практики применения механизма ГЧП, а также объёмами инвестирования в проекты государственно-частного партнёрства в разных странах.

*E. A. Diadkova*

Moscow State University of Civil Engineering (National Research University),  
Moscow

### **THE PROCESS OF FINANCING INVESTMENT AND CONSTRUCTION PROJECTS BASED ON THE PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP MECHANISM**

**Keywords:** management, international experience, investment process, public-private partnership, investment and construction projects.

This article is an overview of the process of financing investment and construction projects based on the mechanism of public-private partnership. The author provides the legislative framework regulating the process of public-private partnership (hereinafter also PPP) on the territory of the Russian Federation, as well as identifies areas in which PPP is most in demand, and identifies the process of interaction between the state and the private partner. The author also asks about the international practice of using the PPP mechanism, as well as the volume of investment in public-private partnership projects in different countries.

В современных экономических условиях наблюдается тенденция, при которой происходит развитие взаимоотношений между государством и его частными партнёрами. Это обусловлено тем, что процесс такого взаимодействия благоприятен для обеих сторон, причём, оно происходит исключительно в сферах, имеющих стратегическое значение, для государства. К числу таких сфер относятся: развитие высоких технологий, развитие социальной инфраструктуры и её усовершенствование, развитие регионов, безопасность, и развитие государственных институтов.

#### **Цель исследования**

Изучение механизма реализации проектов ГЧП, а также изучение зарубежного опыта применения данного механизма.

#### **Материалы и методы исследования**

Процесс взаимодействия государства и его частных партнёров носит название – «государственно-частное партнёрство». Федеральный закон № 224-ФЗ позволяет понимать под термином «государственно-частное партнёрство» юридически оформленное соглашение, основанное на процессе взаимодействия двух сторон (партнёров), в качестве которых выступает государство с одной стороны, и частный партнёр с другой стороны. Данное соглашение заключается сторонами на определённый срок, базируется на наиболее взаимовыгодном для сторон распределении ресурсов и рисков, присущих тому или иному инвестиционному проекту [1].

Стоит отметить, что данный механизм является для обеих сторон соглашения выгодным, так как для частных

партнёров подобное взаимодействие представляет собой один из способов гарантированного получения финансовых ресурсов со стороны инвестора, которым, в случае государственно-частного партнёрства, выступает государство. Для государства подобный механизм позволяет обеспечить деятельность в области строительства таким образом, чтобы она удовлетворяла стратегические цели государства, в области сфер приоритетного развития экономики нашей страны.

А так как социально-значимые проекты, наличие которых является необходимым для благоприятного функционирования и развития страны, являются очень капиталоемкими, и далеко не всегда рентабельными с экономической точки зрения, вложение в них существенного объема только государственных средств и ресурсов не рационально. Поэтому, механизм ГЧП позволяющий наиболее выгодным для сторон образом объединить ресурсы для достижения поставленных на государственном уровне стратегических целей развития нашей страны получил широкое распространение.

#### Результаты исследования и их обсуждение

Зарубежный и отечественный опыт, накопленный за 15–20 лет, свидетельствует о том, что механизм ГЧП является одним из часто применяемых методов,

используемых, для реализации стратегических целей государства, путём мобилизации неиспользованных резервов [2].

В настоящее время зарубежная практика применения механизма ГЧП является весьма широкой, так данная схема финансирования действует на территории многих стран с развитой экономикой, к числу которых относятся: Австралия, Великобритания, Германия, Ирландия, Канада, Нидерланды, Новая Зеландия, Швейцария и т. д.

Стоит отметить, что за рубежом механизм государственно-частного партнёрства является одним из оптимальных способов решения социально-экономических задач, данный вид взаимоотношений государства и частных партнёров уже доказал свою эффективность, и используется на протяжении многих лет. Существует также и ряд принципов ГЧП (рис. 1), в нашей стране их перечень базируется на федеральном законе N 224-ФЗ.

При этом стороны, принимающие участие в механизме ГЧП вносят свои вклады, направленные на решение общих целей, определённых и прописанных в соглашении о государственно-частном партнёрстве. Для наглядности была составлена схема, отражающая значимость государства и частного партнёра при реализации проектов ГЧП, она отражена на рисунке 2.

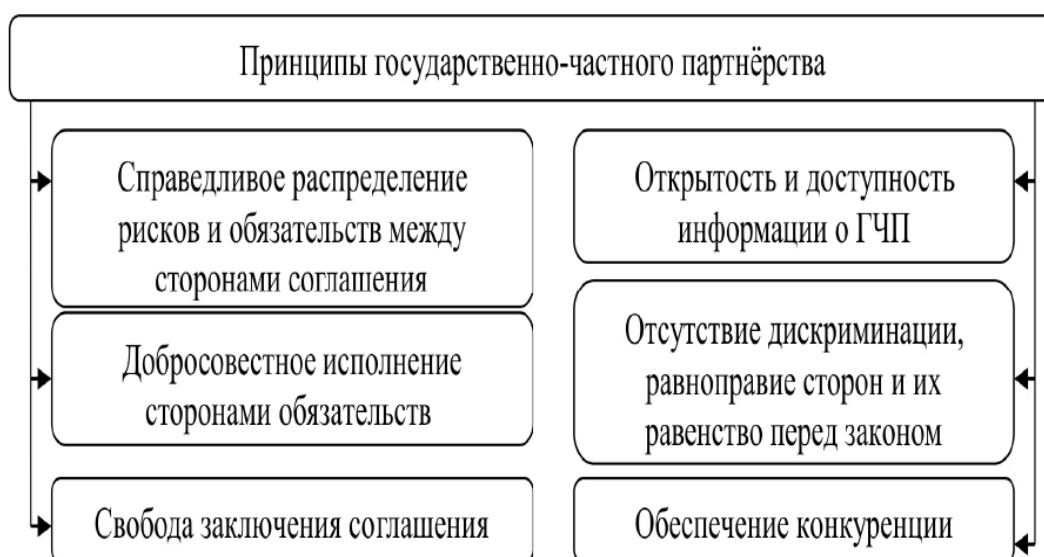


Рисунок 1. Принципы ГЧП

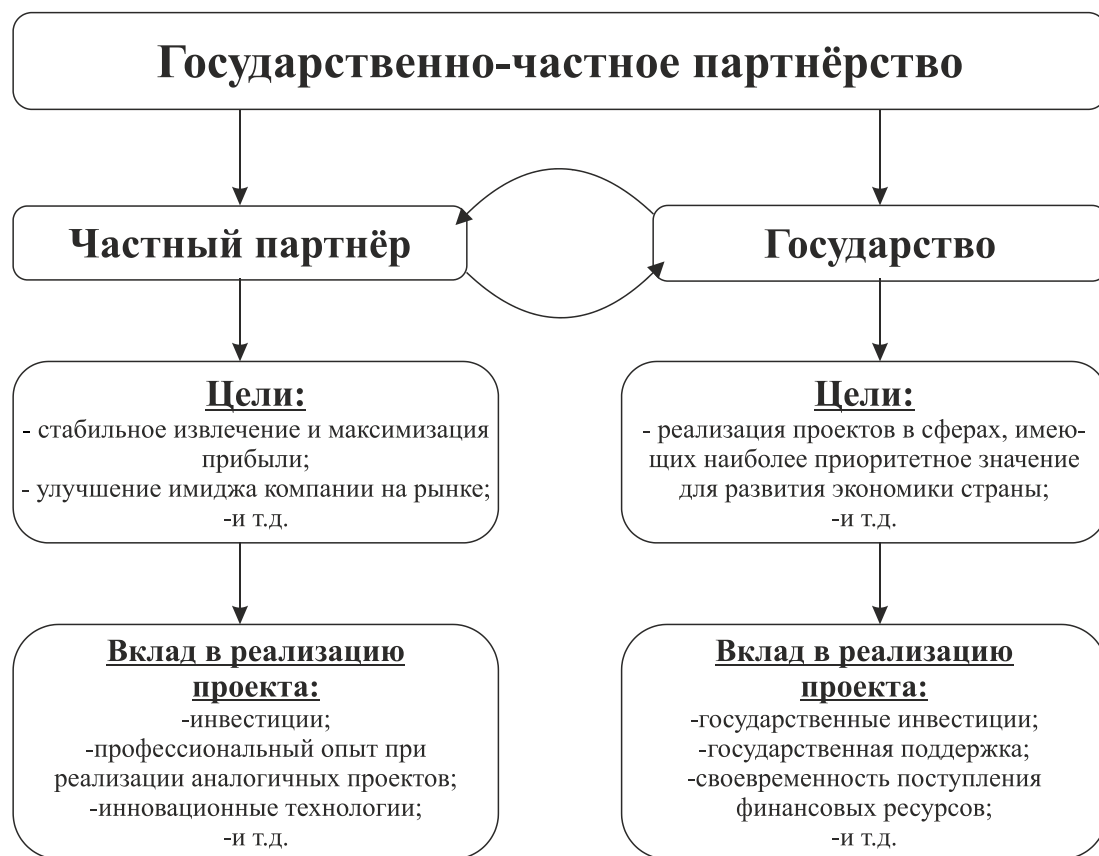


Рисунок 2. Значимость государства и частного партнёра при реализации проектов ГЧП

В последние годы механизм ГЧП прочно вошёл в инфраструктуру рынка, а также организационную структуру государственных органов нашей страны. Сам термин ГЧП стал привычным экономическим термином, а реализация проектов с ГЧП стала тем, что вызывает доверие у потенциальных партнёров данного механизма. В структуре государственных органов были созданы специальные департаменты, советы, а также многочисленные профильные центры [4].

При реализации проектов с использованием механизма ГЧП государственный партнёр заказывает частному партнёру, например, осуществить строительство или реконструкцию некоего социально-значимого объекта, а также обеспечить его долгое и качественное функционирование. Как правило, реализация подобного партнёрства происходит в виде концессии, в результате чего, слова ГЧП и концессия стали восприниматься в качестве синонимов [5].

С вступлением в силу Федерального закона № 115-ФЗ, который носит название «О конфессиональных соглашениях», в России начался новый этап в современной истории рынка концессии.

В 2009 году были заключены первые в России транспортные концессии федерального уровня – в отношении первого участка платной автомобильной дороги М-11 «Москва – Санкт-Петербург» (с запланированными инвестициями в размере 59 млрд. рублей) и в отношении платного обхода г. Одинцово (25 млрд. рублей). Эти автодороги построены и введены в эксплуатацию в 2014 и 2013 году соответственно [6].

По состоянию на начало 2020 года на территории Российской Федерации было заключено порядка 3,1 тыс. концессионных соглашений, объем инвестиционных обязательств, на реализацию которых составил 1,7 трлн. рублей, что составляет порядка 1,6% от ВВП страны за 2019 год.

При этом, распределение количества концессионных соглашений происходит

следующим образом: из 3,1 тысячи штук, 94% относятся к муниципальному уровню, 5% – к региональному уровню, а 1% – к федеральному уровню (рисунок 3).

Стоит отметить, что наибольшее число, а именно 94% концессионных соглашений в РФ были заключены на муниципальном уровне, а наибольший объем инвестиций был законтрактован на федеральном уровне, а именно 42% (рис. 4).

В свою очередь, во Франции объем инвестиционных обязательств по проектам ГЧП также составляет не менее 1,6% от ВВП, в Великобритании – 6,6% от ВВП, в Австралии и Новой Зеландии – 6,9% от ВВП, в Канаде – 8,1% от ВВП.

В среднем за последние пять лет в Российской Федерации ежегодно заключается порядка 500 новых концессионных соглашений с объемом инвестиций 280 млрд. рублей. При сохранении текущих темпов заключения КС Рос-

сийская Федерация не достигнет уровня Великобритании по инвестициям в КС в обозримом будущем [7].

В Российской Федерации был составлен рейтинг регионов по уровню развития в них ГЧП, его по состоянию на 2019 год возглавила Самарская область, второе место занял – г. Москва, далее: Московская область, Нижегородская область, Пермский край и т. д. [8].

Таким образом, в современных экономических условиях лидером по инвестированию в государственно-частное партнерство является Канада, следом за ней Австралия и Новая Зеландия, далее Великобритания, Франция, Россия и т. д. Для наглядности был представлен графический материал, который позволяет увидеть долю инвестиций в государственно-частное партнерство выделяемую в разных странах от ВВП этих стран (рис. 5).

### Распределение концессионных соглашений в РФ

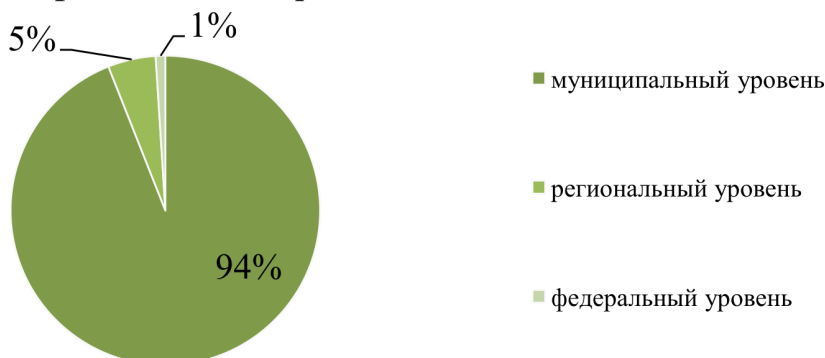


Рисунок 3. Распределение концессионных соглашений в РФ

### Распределение объема инвестиций в концессионные соглашения в РФ

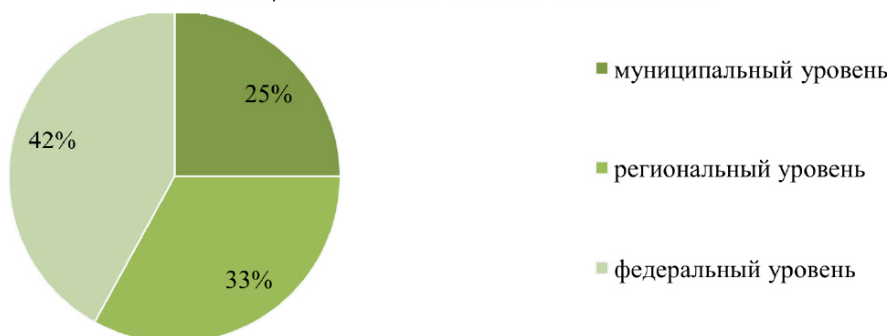


Рисунок 4. Распределение инвестиций в концессионные соглашения в Российской Федерации



**Объёмы инвестирования в ГЧП от ВВП различных стран**

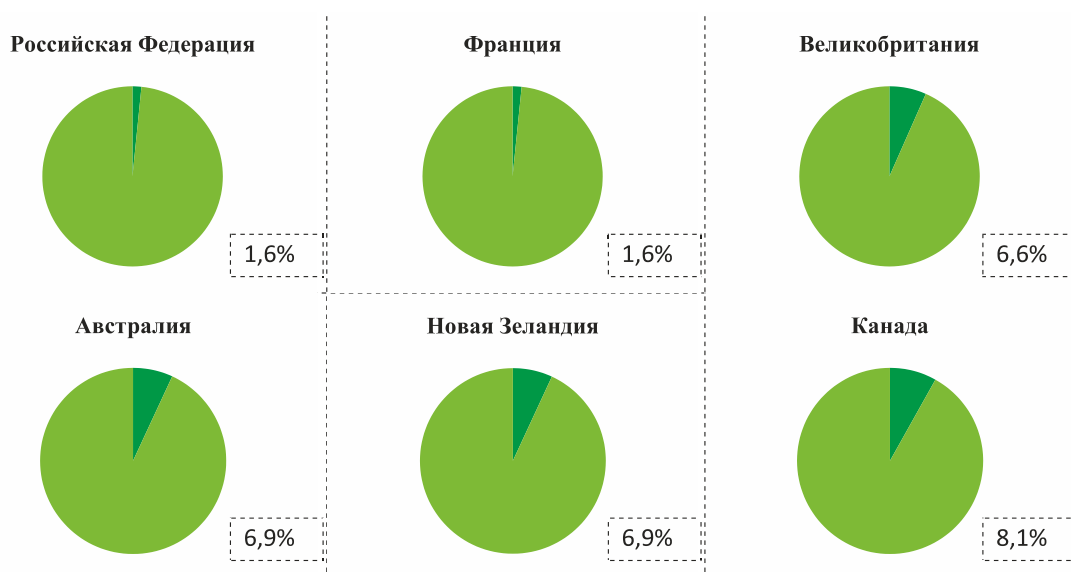


Рисунок 5. Объёмы инвестирования в ГЧП от ВВП различных стран

На рисунке 5 наглядно видно, что наибольшую долю инвестирования выделяют такие страны, как: Канада, Австралия, Новая Зеландия, в связи с чем, по мнению автора, стоит рассмотреть международный опыт использования механизма ГЧП.

В Канаде и Австралии, использующих схему ГЧП с 1990-х годов, была разработана комплексная нормативная и законодательная база для сравнительно небольшого рынка. В Австралии с помощью схемы ГЧП осуществляется 10-15% всех инфраструктурных проектов. В частности, по данным исследования “Public Private Partnerships in Australia: An Overview of Their Nature, Purpose, Incidence and Oversight”, 127 ГЧП-проектов общей стоимостью \$35,6 млрд. были завершены до конца 2005 г. В Канаде более 100 проектов стоимостью около \$31 млрд. были профинансированы по схеме ГЧП [9].

В статье зарубежный опыт использования механизма ГЧП рассматривается на примере Австралии.

В июле 2019 года правительство штата Квинсленд подписало соглашение о государственно-частном партнёрстве по строительству подземного железнодорожного туннеля, который будет носить название – «Cross River Rail». Сто-

ронами заключённого соглашения будут выступать правительство Квинсленда и компания Jacobs Engineering Group Inc.

Cross River Rail – это проект новой железнодорожной линии протяжённостью 6,3 мили (10,2 километра), которая включает в себя 3,7 мили (5,9 километра) двойных туннелей, вблизи станции Даттон-парк под рекой Брисбен и центральным деловым районом Брисбена, который сейчас находится на этапе строительства.

Стоит отметить, что это важнейший проект инфраструктуры общественного транспорта, который нацелен на улучшение качества жизни граждан Австралии, он поможет экономике страны продолжать расти, создаст тысячи рабочих мест и активизирует городское развитие во всём регионе. Решение о его строительстве было принято, с целью улучшения транспортной доступности и облегчения трафика на территории Брисбена. Причём строительство Cross River Rail будет представлять собой самый масштабный транспортный проект, построенный в Квинсленде за все время его существования.

Предполагаемая стоимость данного проекта составляет 5,4 миллиардов долларов США. 13 июня 2017 года правительство Квинсленда выделило

2,8 миллиарда долларов на начало строительства железнодорожного сообщения [10]. Оставшиеся 2,6 млрд. долл. США капитальных затрат и других расходов по проектам планируется выделить в будущих периодах.

Строительство Cross River Rail началось в 2017 году, а его завершение запланировано на 2024 год.

Реализация данного проекта, по заявлениям властей, позволит расширить железнодорожную сеть, предлагая более быстрое время в пути через юго-восточный Квинсленд, в рамках реализации проекта:

1. Будут построены четыре новые станции метро на Богго-Роуд, Вуллунгабба, Альберт-стрит и Рома-стрит, а также две модернизированные станции в Даттон-парке и выставочном комплексе Showgrounds.

2. Пассажиры смогут экономить до 15 минут, если будут путешествовать с южных станций, таких как Beenleigh.

3. Пассажиры смогут экономить до восьми минут, если поедут с северных станций, таких как Петри.

4. Пассажиры смогут экономить до шести минут, если поедут с западных станций, таких как Ипсвич.

5. Пассажиры смогут экономить до 14 минут, если будут путешествовать с восточных станций, таких как Кливленд [11].

Таким образом, Cross River Rail стоит рассматривать, как важнейший проект инфраструктуры общественного транспорта, который станет одним из са-

мых важных проектов создания рабочих мест в Квинсленде, поддерживающий экономический рост и занятость жителей Квинсленда в ближайшие годы.

Во время его строительства проект обеспечит в среднем 1500 рабочих мест в год, включая 450 мест для стажеров.

Бизнес-Кейс Cross River Rail, опубликованный в августе 2017 года, показывает, что выгоды от проекта, как ожидается, превысят затраты на \$1,9 млрд., и что на каждый вложенный доллар проект вернет \$1,41 в виде льгот для жителей Квинсленда.

Оживление участков вокруг новых станций метро на Богго-Роуд, Вуллунгабба, Альберт-стрит, Рома-стрит и круглогодичной модернизированной станции на выставке Cross River Rail откроет десятилетия возможностей для городского и коммерческого развития [12].

### Заключение

Механизм ГЧП должен быть рассмотрен как важный элемент развития будущего любой страны, поскольку при тесном и постоянно координируемом взаимодействии государства с частными партнёрами, возможно, добиться решения наиболее приоритетных с точки зрения реализации стратегических целей государства задач, быстрыми темпами, что благоприятным образом скажется на темпе роста экономики страны в целом.

### Библиографический список

1. Федеральный закон от 13.07.2015 N 224-ФЗ (ред. от 26.07.2019) «О государственно-частном партнёрстве, муниципально-частном партнёрстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» Статья 3. Основные понятия, используемые в настоящем Федеральном законе“. Электронный ресурс. Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_182660/4f41fe599ce341751e4e34dc50a4b676674c1416/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_182660/4f41fe599ce341751e4e34dc50a4b676674c1416/). (Дата обращения: 09.12.2020г.)

2. Гатаулина, А. А. Государственно-частное партнёрство: теоретические основы / А. А. Гатаулина. – Текст : непосредственный // Молодой учёный. – 2013. – № 9 (56). – С. 160-163. – URL: <https://moluch.ru/archive/56/7633/> (Дата обращения: 09.12.2020).

3. Федеральный закон от 13.07.2015 N 224-ФЗ (ред. от 26.07.2019) «О государственно-частном партнёрстве, муниципально-частном партнёрстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» Статья 4. Принципы государственно-частного партнёрства, муниципально-частного партнёрства. Электронный ресурс. Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_182660/c3af793a6e5ee11bfae89f8bba02b24ea54c8e44/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_182660/c3af793a6e5ee11bfae89f8bba02b24ea54c8e44/). (Дата обращения: 09.12.2020г.)

4. Гатауллина, А. А. Государственно-частное партнёрство: теоретические основы / А. А. Гатауллина. – Текст: непосредственный // Молодой учёный. – 2013. – № 9 (56). – С. 160-163. – URL: <https://moluch.ru/archive/56/7633/> (дата обращения: 09.12.2020).
5. Журнал Управленческие науки. 2012 год. Концессионные соглашения в современной России. Электронный ресурс. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontsessiionnye-soglasheniya-v-sovremennoy-gossii/viewer>. (Дата обращения: 14.12.2020г.).
6. Министерство Экономического Развития Российской Федерации. Информационно-аналитический обзор. О развитии государственно-частного партнёрства в Российской Федерации. Февраль 2020. Электронный ресурс. Режим доступа: <https://www.economy.gov.ru/material/file/6b5f12f3140cf044f1f715d18dfdef0a/gchp%2021.02.2020.pdf.pdf> (Дата обращения: 09.12.2020 г.).
7. Министерство Экономического Развития Российской Федерации. Информационно-аналитический обзор. О развитии государственно-частного партнёрства в Российской Федерации. Февраль 2020. Электронный ресурс. Режим доступа: <https://www.economy.gov.ru/material/file/6b5f12f3140cf044f1f715d18dfdef0a/gchp%2021.02.2020.pdf.pdf> (Дата обращения: 09.12.2020 г.).
8. Министерство экономического развития Российской Федерации. Департамент развития секторов экономики. Рейтинг субъектов Российской Федерации по уровню развития сферы государственно-частного партнёрства за 2019 год. Электронный ресурс. Режим доступа: [https://www.economy.gov.ru/material/file/764aafac33fa544aec5b3008619e92a8/reiting\\_gchp\\_022020.pdf](https://www.economy.gov.ru/material/file/764aafac33fa544aec5b3008619e92a8/reiting_gchp_022020.pdf) (Дата обращения: 10.12.2020г.)
9. Информационный портал PortNews. Электронный ресурс. Режим доступа: <https://portnews.ru/digest/10579/> Дата обращения: 11.12.2020г.
10. Mark Ludlow (13 June 2017). “Queensland budget 2017: Anastacia Palaszczuk to go it alone on Cross River Rail”. Australian Financial Review. Fairfax Media. Retrieved 10.12.2020.
11. Queensland Government. The Queensland Cabinet and Ministerial Directory. <https://statements.qld.gov.au/statements/81444>. (Дата обращения: 10.12.2020г.).
12. Cross River Rail. <https://crossriversrail.qld.gov.au/about/project-benefits/> (Дата обращения: 10.12.2020г.).

УДК 338.054.23

*Е. В. Замиралова, К. В. Дюкова*

Сибирский государственный университет науки и технологий  
им. акад. М. Ф. Решетнёва, г. Красноярск, e-mail: zamiralova@mail.ru

## **ПРИМЕНЕНИЕ РИСК-ОРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО ОТДЕЛЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ НАСЕЛЕНИЯ**

**Ключевые слова:** управление социальной защиты населения, риск-ориентированный подход, система менеджмента качества, процессная модель, количественная оценка рисков, нежелательные события, меры социальной поддержки, трудозатраты, финансовые потери, ГОСТ Р ИСО 9001-2015.

Вопросы повышения качества социальных услуг населению имеют практическую ценность и востребованность на государственном уровне. Учитывая специфику деятельности организаций, относящихся к социальной защите населения, имеет смысл рассматривать практическое применение системы менеджмента качества (СМК) в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001-2015 на конкретном примере – территориальном отделении (ТО) управления социальной защиты населения (УСЗН). Основной целью исследования является применение одного из требований СМК – риск-ориентированного подхода в ТО УСЗН на основных процессах. Сущность методологии исследования: определение основных процессов СМК; идентификация нежелательных событий процессов; проведение количественной оценки рисков; расчёт стоимости затрат на предупреждение возникновения рисков и на устранение последствий в случае возникновения рисков; разработка рекомендаций по повышению качества услуг. Полученные результаты: определён критический риск в процессе «Информирование заявителя» – отсутствие разъяснений по заполнению заявлений, а также значительные риски в основных процессах СМК ТО УСЗН; установлены причины появления рисков событий; оценены финансовые затраты, подтверждающие необходимость предупреждения появления существенных рисков. Предложены мероприятия по повышению качества оказания услуг населению: создание электронных вариантов заявлений на каждую услугу и их обязательное заполнение; дополнительная проверка права заявителя на предоставление мер социальной поддержки (МСП) смежным специалистом и выделение определённого дня для сбора и отправки документов в уполномоченное учреждение для своевременного предоставления МСП.

*Е. В. Zamiralova, K. V. Dyukova*

Reshetnev Siberian State University of Science and Technology, Krasnoyarsk,  
e-mail: zamiralova@mail.ru

## **APPLICATION OF A RISK-BASED APPROACH IN THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM OF THE TERRITORIAL DEPARTMENT OF SOCIAL PROTECTION OF THE POPULATION**

**Keywords:** management of social protection of the population, risk-oriented approach, quality management system, process model, quantitative risk assessment, undesirable events, social support measures, labor costs, financial losses, ISO 9001:2015.

The provision of high-quality social services to the population in the Russian Federation is the most pressing issue of recent decades and is being considered at the state level. Modern approaches to improving the quality of social services are considered through the introduction of standards for quality management systems (QMS) in accordance with the requirements of ISO 9001:2015. One of the main requirements for the QMS is the introduction of a risk-based approach into the organization's activities. The article considers the application of a risk-oriented approach on the example of a specific organization of social protection of the population – a territorial branch (TO) of the Department of Social Protection of the Population (USZN) of the Siberian Federal District. The essence of the research methodology: determination of the main processes of the QMS; identification of unwanted process events; quantitative risk assessment; calculation of the cost of costs for the prevention of risks; calculation of the cost of the costs of eliminating the consequences in the event of risks; development of practical recommendations to improve the quality of service delivery to the population. The results obtained: identified a critical risk in the process of «Informing the applicant» – lack of clarifications on filling out applications; significant risks were identified in the main processes of the QMS TO USZN; the reasons for the occurrence of risk events have been established; financial costs were estimated, confirming the need to prevent the emergence of significant risks. Measures are proposed to improve the quality of services provided to the population: creation of electronic versions of applications for each service and their mandatory filling; additional verification of the applicant's eligibility for the provision of social support measures (SMEs) by a related specialist and the allocation of a specific day for collecting and sending documents to an authorized institution for the timely provision of SMEs. The main conclusion is that risk prevention and management is a necessary aspect of the activities of organizations related to social protection of the population, and allows you to minimize losses.

Социальная защита населения позволяет улучшить качество жизни отдельных категорий граждан. Социальные услуги должны соответствовать определенным требованиям, которые регламентированы на всех уровнях управления: государственном, отраслевом, региональном, муниципальном. Следовательно, пристальное внимание уделяется организациям по оказанию социальных услуг населению, которые нуждаются в структурированной системе управления. В качестве объекта исследования рассмотрено ТО УСЗН, расположенное в Сибирском федеральном округе. Деятельность ТО УСЗН направлена на обеспечение социальных гарантий, доступности социальных услуг, предоставляемых социально незащищенным категориям населения; внедрение новых технологий социального обслуживания и улучшение их качества; повышение эффективности социальной помощи населению за счет усиления ее адресности. Основная цель деятельности ТО – повышение уровня и качества жизни населения на территории муниципального образования.

Среди прочих нововведений в УСЗН постепенно внедряются современные подходы управления качеством, в том числе СМК в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001-2015 [1]. Актуальность внедрения СМК в организации социальной защиты населения рассмотрена в работе [2], также подтверждена практическими примерами, например, во всех учреждениях социального обслуживания Ханты-Мансийского автономного округа – Югры внедрена СМК в соответствии с требованиями стандартов ИСО серии 9000 [3]. Внедрение СМК в организациях социальной защиты населения идет наравне с федеральными законами, регламентирующими все процессы государственных организаций, но пока достаточно медленно в сравнении с организациями других отраслей, например, в образовании, строительстве, нефтяном секторе. Возможные причины связаны с рядом бюрократических моментов, непониманием практической пользы, слабой мотивацией персонала, незаинтересованностью руководства, и других, что подробно рассмотрено автором М. Э. Беспаловой в работе [4].

Одним из требований ГОСТ Р ИСО 9001-2015, п. 6.1 [1] является продвижение в организациях риск-ориентированного мышления, при этом необходимо определить действия, связанные с рисками и возможностями, интегрировать и внедрить эти действия в процессы организации и оценивать результативность этих действий. Риск – это влияние неопределённости [5]. Управление рисками должно относиться к процессу принятия управленческих решений, направленных на предотвращение появления риска и снижения возможных потерь в случае наступления риска. Как отметил автор Корф В.И. в своей работе [6], если, в случае социальной напряженности, управлять рисками по остаточному принципу, то последствия не заставят себя долго ждать; при этом опасность рисков будет отражаться на жизнедеятельности потребителей социальных услуг через потерю дохода, необходимость дополнительных расходов, утрату социального статуса и других.

Для проведения исследования были использованы методические рекомендации по применению риск-ориентированного мышления в СМК, отражённые в работе [7], апробированы в работе [8], а также учтены требования ГОСТ Р ИСО 31000-2019 [9].

### **Цель исследования**

Применить на примере конкретной организации – ТО УСЗН риск-ориентированный подход на основных процессах, включая расчет трудозатрат и финансовых затрат на предотвращение рисков и устранение последствий в случае их возникновения.

### **Материал и методы исследования**

Материал для исследования – основные процессы СМК ТО УСЗН, расположенного в Сибирском федеральном округе. Для того, чтобы определить вероятность возникновения того или иного негативного события была использована статистика по количеству жалоб в ТО УСЗН за 2019 год: услугами ТО воспользовались 9 562 жителя района, зарегистрированных жалоб – 2 147 шт.

Методы исследования: анализ деятельности; процессный подход; идентификация нежелательных событий; оценка рисков; расчётный; сравнение.

### Результаты исследования и их обсуждение

В основу создания СМК положен процессный подход, который позволяет рассмотреть деятельность организации с точки зрения добавленной ценности. В работе была определена последовательность реализации основных процессов СМК для ТО УСЗН, включая четыре укрупненных процесса (рис. 1):

1. Информирование заявителя.
2. Прием и проверка документов, в т.ч. межведомственное взаимодействие.
3. Принятие решения о предоставлении МСП.
4. Предоставление МСП.

При построении процессной модели были проанализированы степень распределения ответственности и полномочий между сотрудниками ТО УСЗН. Установлено, что организационная структура имеет недостатки, специалисты перегружены, вследствие чего могут возникать определенные отклонения в работе и, как следствие, ошибки. Применение риск-ориентированного подхода позволит выявить эти недостатки и разработать мероприятия по их предотвращению или устранению.

В работе были использованы известные подходы к управлению рисками [7–9] – 4 этапа, при этом нами был дополнен второй этап:

1 этап – идентификация нежелательных событий – по основным процессам СМК рассмотрены возникающие при реализации негативные события;

2 этап – анализ и оценка рисков с целью выявления наиболее критических рисков – проведена количественная оценка рисков по основным процессам, дополнительно произведены расчёты трудозатрат и финансовых затрат на предотвращение наиболее существенных рисков и затрат, возникающих в случае возникновения таких рисков;

3 этап – планирование мероприятий по предотвращению рисков – предложены мероприятия по снижению наиболее существенных рисков;

4 этап – контроль за выявленными рисками с целью предупреждения – предлагается ввести на постоянной основе в ТО УСЗН.

Вначале проведена идентификация нежелательных событий, возникающих при реализации основных процессов ТО УСЗН, а также определены ответственные за процессы, результаты процесса (табл. 1).

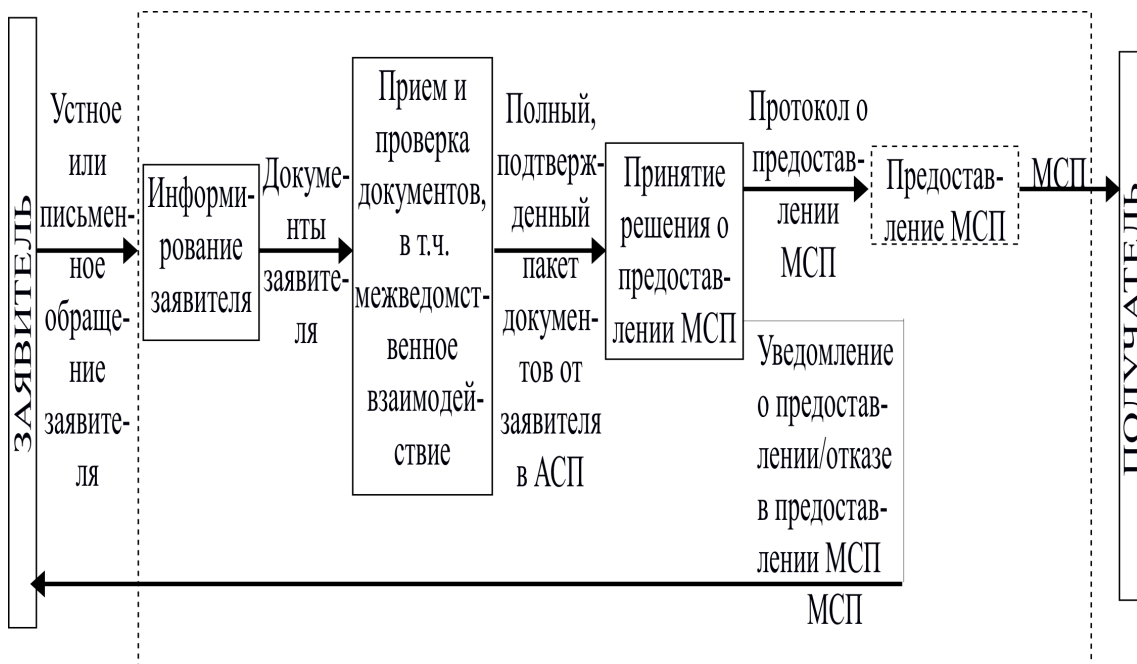


Рис. 1. Схема основных процессов СМК ТО УСЗН

Таблица 1

Идентификация нежелательных событий в ТО УСЗН

Наименование процесса	Ответственный	Результат процесса	Негативное событие процесса
Информирование заявителя	Специалист клиентской службы	Документы заявителя	1. Недостаток информационных буклетов 2. Неполное предоставление информации о необходимых документах 3. Несоблюдение сроков при информировании 4. Отсутствие разъяснений по заполнению заявлений 5. Отсутствие разъяснений, касающихся получения МСП
Прием и проверка документов заявителя, в т.ч. межведомственное взаимодействие	Специалист клиентской службы	Полный подтвержденный пакет документов заявителя в АСП	1. Занесение в личное дело неправильных данных 2. Потеря/ порча документов заявителя 3. Задержки в результате межведомственного взаимодействия 4. Запрошены не в полном объеме документы
Принятие решения о предоставлении МСП	Специалист отдела предоставления МСП/ специалист сектора реализации социальных гарантий	Протокол о предоставлении/ не предоставлении МСП	1. Ошибки в назначении/не назначении МСП 2. Задержки отправки документов в уполномоченное учреждение 3. Несоблюдение сроков принятия решения
Предоставление МСП	Специалист отдела предоставления МСП/ специалист сектора реализации социальных гарантий	Меры социальной поддержки	1. Задержки в предоставлении МСП 2. Ошибки при выплатах 3. Возврат МСП в случае, когда они не дошли по потребителя

Используя полученные данные (см. табл. 1), далее проведена количественная оценка рисков основных процессов ТО УСЗН. Для количественной оценки каждого негативного события мы определили:

- вероятность возникновения этого события;
- последствие, которое может повлечь за собой данное негативное событие.

Для последствия события, в свою очередь, определили тяжесть, затем величину риска. По данной величине риска можно судить о его уровне, если величина риска  $< 5$ , то риск является приемлемым,  $\geq 5$  и  $\leq 12$  – значительным,  $> 12$  – критическим. Количественная оценка рисков процессов ТО УСЗН представлена в таблице 2.

По результатам проведенной количественной оценки рисков можно сделать вывод, что в группу критических рисков попадают риски, которые могут возникать в работе клиентской службы. Одним из критических является риск: отсутствие разъяснений по заполнению заявлений. Данный риск возникает вследствие того, что время информирования заявителя ограничено по регламенту и специалисты клиентской службы часто не успевают в полной мере рассказать о правильном заполнении заявления, что влечет за собой появление ошибок в заявлении, повторное его заполнение, потерянное время как заявителя, так и специалиста.

Типичными и самыми распространенными ошибками при заполнении заявления являются следующие ошибки:

- название меры социальной поддержки заполняется неправильно: не полностью или искажённо;
- путаница в заполнении реквизитов представителя и лица, получающего меру социальной поддержки;
- ошибки в заполнении реквизитов счета.

С целью снижения вероятности возникновения данного негативного события, предлагается создать электронные варианты шаблонов заявлений на каждую услугу, в которые необходимо будет внести только данные заявителя, и обязать специалистов отдела клиентской службы заполнять заявления в электронной форме при приеме документов заявителя. Таким образом, будет возможность снизить вероятность неправильного заполнения заявления, заявителю останется лишь проверить свои данные и расписаться.

Как можно увидеть из таблицы 2, все риски процесса «Принятие решения

о предоставлении МСП» являются «значительными» и оценены по тяжести последствия событий как «катастрофические». Риски данного процесса не являются «критическими», так как происходят редко, в основном несколько раз за полгода. Устранить данные риски предлагается путем дополнительной проверки права заявителя на предоставление МСП другим специалистом и выделением определенного дня для сбора и отправки документов в уполномоченное учреждение, с целью своевременного предоставления МСП.

Предлагаемые методы решения не нуждаются в дополнительных финансовых затратах, так как будут выполняться сотрудниками ТО УСЗН в рамках их должностных обязанностей. Применение данных методов позволит избежать временных затрат на повторное информирование заявителей, касающееся и заполнения заявлений и задержек в предоставлении МСП.

**Таблица 2**

Количественная оценка рисков основных процессов СМК ТО УСЗН

Наименование процесса	Негативное событие процесса	Вероятность возникновения события	Наименование последствия события	Оценка тяжести последствия события	Величина риска	Уровень риска
Информирование заявителя	Недостаток информационных буклетов	2	Дополнительное информирование	2	4	Приемлемый
	Неполное предоставление информации о необходимых документах	1	Временные затраты на сбор оставшихся документов	3	3	Приемлемый
	Несоблюдение сроков при информировании	1	Нарушение регламентов	3	3	Приемлемый
	Отсутствие разъяснений по заполнению заявлений	4	Ошибки в заявлениях	4	16	Критический
	Отсутствие разъяснений, касающихся получения МСП	3	Дополнительное время на ответы заявителей	4	12	Значительный



продолжение табл. 2						
Наименование процесса	Негативное событие процесса	Вероятность возникновения события	Наименование последствия события	Оценка тяжести последствия события	Величина риска	Уровень риска
Прием и проверка документов заявителя, в т.ч. межведомственное взаимодействие	Занесение в личное дело неправильных данных	2	Ошибки в назначении МСП	5	10	Значительный
	Потеря/ порча документов заявителя	1	Дополнительный запрос документов	4	4	Приемлемый
	Задержки в результате межведомственного взаимодействия	3	Нарушение сроков предоставления МСП	4	12	Значительный
	Запрошены не в полном объеме документы	1	Дополнительный запрос документов	4	4	Приемлемый
Принятие решения о предоставлении МСП	Ошибки в назначении/ не назначении МСП	2	Жалобы, разбирательства	5	10	Значительный
	Задержки отправки документов в уполномоченное учреждение	2	Задержка предоставления МСП или не предоставление МСП в определенном месяце	5	10	Значительный
	Несоблюдение сроков принятия решения	2	Несвоевременное назначение МСП	5	10	Значительный
Предоставление МСП	Задержки в предоставлении МСП	2	Штрафы	4	8	Значительный
	Ошибки при выплатах	1	Финансовые операции по возврату или доплатам	5	5	Значительный
	Возврат МСП в случае, когда они не дошли по потребителя	2	Финансовые операции по возврату	5	10	Значительный

В ТО УСЗН при внедрении риск-ориентированного подхода были определены наиболее значительные риски в процессах: «Информирование заявителя» и «Принятие решения о предоставлении МСП». Одним из важных факторов в оценке рисков

является финансовый. Для оценки финансового риска, в случае наступления нежелательного события – риска были проведены расчёты трудозатрат Т – временных затрат и финансовых затрат З, результаты представлены в таблице 3.

**Таблица 3**

**Затраты при возникновении рисков в ТО УСЗН**

Наименование риска	Событие, которое может возникнуть при наступлении риска	Затраты, связанные с наступлением риска	Трудозатраты (Т) и финансовые (З) затраты при возникновении риска
Отсутствие разъяснений по заполнению заявлений	Ошибки в заявлениях	Затраты на написание нового заявления	Т специалиста = 30 мин. Т заявителя = 30 мин. За месяц около 50 заявлений исправляются З = 7 500 руб.
Ошибки в назначении/не назначении МСП	Жалобы, разбирательства	Затраты на подготовку ответов на жалобы. Затраты на разбор причины ошибки	Т заявителя на подачу жалобы = 30 мин. Т специалиста на рассмотрение одной жалобы = 30 мин. За месяц может быть около 15 жалоб З = 2 250 руб.
Задержки отправки документов в уполномоченное учреждение	Задержка предоставления МСП или не предоставление МСП в определенном месяце	Затраты на подготовку ответов на вопросы заявителей, касательно задержки. Затраты на разбор причины задержки	Т специалиста на рассмотрение одной причины = 30 мин. За месяц в среднем может быть рассмотрено примерно 10 причин З = 1 500 руб.

**Таблица 4**

**Затраты на предупреждение возникновения рисков в ТО УСЗН**

Наименование риска	Действие, направленное на предупреждение возникновения риска	Затраты, связанные с предотвращением риска	Трудозатраты (Т) и финансовые (З) затраты при предотвращении риска
Отсутствие разъяснений по заполнению заявлений	Создание шаблона заявлений	Затраты на разработку шаблона	Т специалиста = 5 ч. З = 825 руб.
Ошибки в назначении/не назначении МСП	Более тщательная проверка права заявителя	Затраты на проверку права заявителя	Т специалиста = 15 мин. на одно заявление За месяц проверяется около 150 заявлений З = 7 500 руб.
Задержки отправки документов в уполномоченное учреждение	Выделение определенного дня только для сбора и отправки документов	Затраты на сбор и отpravку документов	Т специалиста = 7 ч. З = 1 500 руб.

Анализируя полученные данные см. табл. 3, можно сделать вывод, что затраты при наступлении риска могут составить 11 250 рублей, при этом появляются еще и временные затраты (можно рассматривать как потери) заявителей (порядка одного часа), что негативно отражается на удовлетворенности населения и снижает удовлетворенность получения услуги.

Для оценки финансового риска с целью предотвращения наступления риска были проведены следующие расчеты, результаты представлены в таблице 4.

На основании расчетов см. табл. 4, затраты на предотвращение риска могут составить 9 825 руб., что почти равно затратам, которые могут возникнуть при наступлении риска (см. табл. 3). Однако предотвращение рисков позволит убрать

временные затраты потребителей услуг, что повысит доверие и лояльность населения к ТО УСЗН.

### Выводы

Наличие рисков в работе организаций социальной сферы может повлечь за собой потери не только для организации, но и для населения, в первую очередь.

Именно поэтому необходимо управлять рисками в социальных организациях. В ТО УСЗН были определены риски для всех основных процессов СМК, применен риск-ориентированный подход, который показал, что рисками можно управлять и необходимо проводить такую работу на постоянной основе.

### Библиографический список

1. ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Системы менеджмента качества. Требования. М.: Стандартинформ, 2015. 32 с.
2. Дюкова К. В. Актуальность внедрения стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2015 в организациях социальной защиты населения // Проблемы сертификации, управления качеством и документационного обеспечения управления: материалы Всероссийской научно-практической конференции (Красноярск, 23 марта 2019 г.). Красноярск: Издательство Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М.Ф. Решетнёва», 2019. С. 21-24. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42318066> (дата обращения: 30.12.2020).
3. Беспалова М. Э. Стандартизация и сертификация социальных услуг как гарант повышения качества социального обслуживания населения // Вестник социального обслуживания Югры, № 2(4), 2013. С.43-45. [Электронный ресурс]. URL: <http://rctsur.ru/images/cms/menu/052.pdf> (дата обращения: 30.12.2020).
4. Беспалова М. Э. Система менеджмента качества: от формализма к эффективному управлению, Вестник социального обслуживания Югры, № 1(3), 2013 г. С. 38-41. [Электронный ресурс]. URL: <http://rctsur.ru/images/cms/menu/053.pdf> (дата обращения: 30.12.2020).
5. ГОСТ Р ИСО 9000-2015. Системы менеджмента качества. Требования. М.: Стандартинформ, 2015. 53 с.
6. Корф В. И. Управление рисками в сфере социальной защиты населения // Вестник экономики, права и социологии. 2017. № 1. С. 146-149. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=28983961> (дата обращения: 30.12.2020).
7. Система менеджмента качества организации: коллективная монография / под общ. ред. В. В. Левшиной. Новосибирск: Изд. АНС «СибАК», 2018. 208 с. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=35607696> (дата обращения: 30.12.2020).
8. Королева Д. А. Риск-ориентированный подход в системе менеджмента качества логистической компании // Актуальные проблемы экономики и управления в XXI веке: материалы VI Международной научно-практической конференции (Новокузнецк, 02-03 марта 2020 г.). Новокузнецк: Издательство Сибирский государственный индустриальный университет, 2020. С. 219-223. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=44151446&selid=44151460> (дата обращения: 30.12.2020).
9. ГОСТ Р ИСО 31000-2019. Менеджмент риска. Принципы и руководство. М.: Стандартинформ, 2020. 14 с.

УДК 657.1.012.1

## РАСКРЫТИЕ ИНФОРМАЦИИ О ПЛАТЁЖЕСПОСОБНОСТИ В ФИНАНСОВОЙ ОТЧЁТНОСТИ В ФОРМАТЕ МСФО И РСБУ

*Т. С. Каргина*

ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский Мордовский государственный университет им. Н. П. Огарёва», г. Саранск, e-mail: tanya-cargina@yandex.ru

*Н. Ф. Колесник*

ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский Мордовский государственный университет им. Н. П. Огарёва», г. Саранск, e-mail: kolesniknf@mail.ru

**Ключевые слова:** платёжеспособность, бухгалтерская (финансовая) отчётность, EBITDA, отношение долга к EBITDA, коэффициент покрытия EBITDA.

В условиях современной экономики деятельность предприятий малого бизнеса подвержена множественным рискам и сопряжена с финансовыми, организационными и экономическими проблемами, которые отрицательно влияют на эффективное развитие данных субъектов бизнеса. Собственники предприятий нуждаются в получении качественного аналитического инструментария, отражающего финансовое, имущественное положение организации, позволяющего разрабатывать и принимать действенные управленческие решения. Полученная по результатам анализа и оценки информация позволит предприятиям малого бизнеса занимать выгодные позиции на рынке, развивать эффективные конкурентные преимущества, повышать результативность и привлекательность деятельности. Важную роль для решения обозначенных задач играет категория «платёжеспособность». Актуальность её исследования определяется, во-первых, недостаточной изученностью категории «платёжеспособность» и методов её определения для субъектов малого и среднего бизнеса, во-вторых, исторически предопределённой необходимостью сближения российской системы бухгалтерского учёта и отчётности с системами, опирающиеся на МСФО, в-третьих, выбором эффективных методов оценки и анализа платёжеспособности, и, наконец, в-четвертых, необходимостью налаживания экономических связей структур рынка (преимущественно малого и среднего бизнеса) с иностранными компаниями и инвесторами.

*T. S. Kargina*

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «National Research Ogarev Mordovia State University», Saransk, e-mail: tanya-cargina@yandex.ru

*N. F. Kolesnik,*

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «National Research Ogarev Mordovia State University», Saransk, e-mail: kolesniknf@mail.ru

## DISCLOSURE OF PAYMENT CAPACITY AND FINANCIAL STATEMENTS IN IFRS AND RAS FORMAT

**Keywords:** solvency, accounting (financial) statements, EBITDA, debt to EBITDA, interest coverage ratio.

In a modern economy, the activities of small businesses are subject to multiple risks and are associated with financial, organizational and economic problems that negatively affect the effective development of these business entities. The owners of enterprises need to obtain high-quality analytical tools that reflect the financial and property status of the organization, allowing them to develop and make effective management decisions. The information obtained as a result of the analysis and assessment will allow small businesses to take advantageous positions in the market, develop effective competitive advantages, and increase the effectiveness and attractiveness of activities. The category “solvency” plays an important role in solving the indicated tasks. The relevance of her research consists, firstly, in the insufficient study of the category of “solvency” and methods for determining it for small and medium-sized businesses, and secondly, the historically predetermined need to converge the Russian accounting and reporting system with systems based on IFRS, and, finally, thirdly, the need to establish economic ties between market structures (mainly small and medium-sized businesses) with foreign companies and investors.

В новых сложившихся условиях функционирования экономик практически всех стран мира актуализируется вопрос, связанный с таким экономическим явлением, как платёжеспособность компаний. Как видно из статистических сводок, все больше под натиском неблагоприятных событий, связанных как с новой вирусной инфекцией, так и с её вытекающими – инфляцией, падением экономик, сокращением ВВП, уменьшением инвестиций и сокращением рынков капитала, сокращением доходов населения, а, следовательно, и с сокращением совокупного спроса, страдают практически все экономические структуры рынка, а в особенности малый и средний бизнес. Кроме того, усиление международной значимости Российской Федерации на международном рынке, появление новых направлений сбыта заставляет российских предпринимателей, которые нацелены на захват международной ниши, задумываться о составлении бухгалтерской (финансовой) отчётности в формате МСФО.

Исследование научных трудов специалистов, занимающихся вопросами,

связанных с изучением платёжеспособности, позволяет определить следующий понятийный аппарат данной категории (табл. 1).

Таким образом, платёжеспособность представляет собой такую экономическую категорию, посредством которой предприятие может погасить свои обязательства, а также остаться конкурентоспособным и продолжать свою деятельность в течение продолжительного промежутка времени.

Для осуществления качественного и эффективного анализа платёжеспособности, её оценки и прогнозирования на долгосрочную перспективу в рамках действующей организации используются многочисленные источники финансовой, экономической, технологической, технической, социальной информации, которые формируются как внутри субъекта хозяйствования, так и за его пределами. Данную информацию принято называть информационной базой. Наиболее информативной информационной базой выступает бухгалтерская (финансовая) отчётность предприятия (табл. 2).

Таблица 1

Научные взгляды различных авторов на понятие «платёжеспособность»

Автор	Определение
Савицкая Г. В.	одним из показателей, характеризующих финансовое положение предприятия, является его платёжеспособность, т.е. возможность наличными денежными ресурсами своевременно погашать свои платёжные обязательства [1, с.345]
Шеремет А. Д.	сигнальный показатель, в котором проявляется её финансовое состояние [2, с.397]
Поляк Г.	Наличие достаточного объема ликвидных активов (денежных средств, краткосрочных финансовых вложений, дебиторской задолженности) для покрытия обязательств краткосрочного характера [3]
Гаврилова А., Попова А.	совокупность свободных средств (денежных средств и краткосрочных вложений), посредством которых погашают имеющиеся обязательства [4]
Мельник М.В. и Герасимовой Е.Б.	способность погашения обязательств по заключенным контрактам в полной мере и своевременно [5]
Бригхем Ю. и Гапенски Л.	такое состояние предприятия, при котором оно имеет достаточное в объемах количество денежных ресурсов, обеспечивающее развитие предприятия преимущественно за счет собственных средств при минимальном уровне предпринимательского риска [6, с.156]
Пласкова Н. С. и Вахрушина М. А.	ожидаемую способность погасить все внешние обязательства по мере наступления сроков их погашения [7, с. 90]

Таблица 2

Формы бухгалтерской (финансовой) отчетности и их значение при анализе платёжеспособности [8, с. 231]

Форма бухгалтерской отчетности	Информационная ценность для анализа платежеспособности
Бухгалтерский баланс	позволяет оценить состав и структуру активов, их ликвидность, степень покрытия обязательств; имущественное положение, степень финансовой устойчивости экономического субъекта, а также сопоставить группы активов по различной степени риска, оценить величину активов, связанных с погашением наиболее срочных обязательств
Отчет о финансовых результатах	о посредством использования величины выручки осуществляется расчет ряда коэффициентов платежеспособности с целью определения периода обращения задолженности, покрываемой за счет поступившей выручки от продажи продукции.
Отчет о движении денежных средств	позволяет определить происхождение источников поступления и направления расходования денежных средств, а также величину изменения остатков денежных средств, что позволит определить конкретные направления по укреплению и повышению платежеспособности хозяйствующего субъекта
Пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах	к расшифровка отдельных статей отчетности, а также сведения о состоянии краткосрочной и долгосрочной дебиторской и кредиторской задолженностей, содержит информацию поясняющую наличие и движение отдельных видов имущества и источников их образования, необходимы при расчете ряда коэффициентов ликвидности и платежеспособности

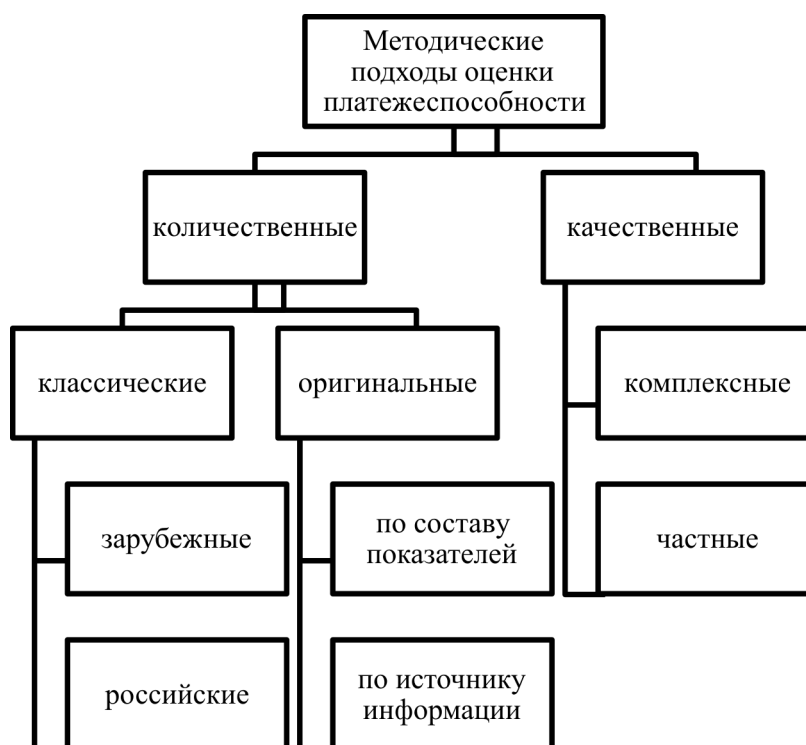


Рисунок 1. Классификация методов оценки платёжеспособности и финансовой устойчивости предприятий

Изучение экономической литературы, посвящённой вопросам анализа и оценки платёжеспособности и финансовой устойчивости, позволило нам выявить несколько методических подходов (рис. 1). Важно отметить то, что в практике нет общепризнанного единого подхода к определению платёжеспособности, поэтому в зависимости от специфики деятельности предприятия, а также от информационных возможностей используют различные методы её анализа.

Стоит отметить, что завышение или занижение показателей платёжеспособности и ликвидности предприятия существенно зависит от основных положений МСФО 7 (IAS 7) «Отчёт о движении денежных средств» и ПБУ 23/2011 «Отчёт о движении денежных средств». Информационная ценность данного вида отчётности для заинтересованных пользователей состоит в возможности оценивать: ликвидность и платёжеспособность организации; из-

менение чистых активов организации; возможность организации регулировать плотность денежных потоков [9, с. 121].

Преимущественные различия заключаются в определении категорий «денежные средства» и «денежные эквиваленты» (табл. 3).

Для оценки платёжеспособности на примере строительной организации ООО «Радуга» был использован комплексный метод оценки платёжеспособности посредством отражения в показателях совокупности внешних и внутренних факторов, определяющих функционирование организации. Данный метод опирается на качественные и количественные методы анализа, при этом показатели рассчитываются исходя из зарубежных способов расчёта коэффициентов платёжеспособности.

Для ООО «Радуга» характерна ситуация, характеризующаяся снижением эффективности своей деятельности до 2019 г. (табл. 5).

**Таблица 3**

Различия МСФО 7 (IAS 7) «Отчёт о движении денежных средств» и ПБУ 23/2011 «Отчёт о движении денежных средств» [10, с. 262]

Особенность	МСФО (IAS) 7 «Отчёт о движении денежных средств»	ПБУ 23/2011 «Отчёт о движении денежных средств»
Сфера применения	Универсален для всех экономических агентов	Коммерческие организации, за исключением кредитных организаций
Определение «эквиваленты денежных средств»	Краткосрочные высоколиквидные инвестиции, легко обратимые в известные суммы денежных средств и подверженные незначительному риску изменения стоимости (сроком до трёх месяцев)	Высоколиквидные финансовые вложения, которые могут быть легко обращены в известную сумму денежных средств и которые подвержены незначительному риску изменения стоимости
Методы составления отчёта о движении денежных средств	Прямой и косвенный	Прямой

Таблица 4

Показатели количественной оценки финансовой устойчивости  
для ООО «Радуга» [11, с. 86–87]

Наименование коэффициента	Формула расчёта	Нормативное значение
Коэффициент платёжеспособности	$K_{пл.} = \frac{ЧОД - \text{Налог на прибыль}}{КО + ДО},$ <p>где <math>K_{пл.}</math> – коэффициент платёжеспособности (Solvency Ratio);                      ЧОД – чистый операционный доход;                      КО – краткосрочные обязательства;                      ДО – долгосрочные обязательства.</p>	0,2
Ebitda, тыс.р.	$EBITDA =$ <p>Выручка (код 2110) – Себестоимость (код 2120) –                      – Коммерческие расходы (код 2210) –                      – Управленческие расходы (код 2220) – Амортизация</p>	Положительное, повышение
Debt to Ebitda	$Debt\ to\ EBITDA = \frac{ДО + КО}{EBITDA},$ <p>где Debt to EBITDA – соотношение долга к величине EBITDA;                      КО – краткосрочные обязательства;                      ДО – долгосрочные обязательства.</p>	Положительное, повышение
Коэффициент покрытия Ebitda (interest coverage ratio, ICR)	$K_{пок. EBITDA} = \frac{EBITDA + \text{лизинговые платежи}}{ВП + ОВ + АП},$ <p>где <math>K_{пок. EBITDA}</math> – коэффициент покрытия EBITDA;                      ВП – выплаты процентов;                      ОВ – основные выплаты;                      АП – арендные платежи.</p>	Положительное, повышение
Коэффициент умноженного процента	$K_{умнож. проц} = \frac{\text{Доход до вычета процентов и налогов}}{\text{Расходы в процентах}}$	1,0
Фиксированный коэффициент покрытия	$K_{фикс. пок} = \frac{ЕВИТ + \text{Арендные платежи}}{ВП + \text{Фиксированные сборы}},$ <p>где <math>K_{фикс. пок.}</math> – фиксированный коэффициент покрытия;                      ЕВИТ – прибыль до вычета процентов и налогов;                      ВП – выплаты процентов.</p>	Положительное, повышение



**Таблица 5**

Количественная оценка финансовой устойчивости ООО за 2015–2019 гг.

Показатель	2019 год	2018 год	2017 год	2016 год	2015 год	Темп прироста 2019 / 2018, %
Коэффициент платёжеспособности	1,239	1,394	1,582	1,310	0,838	-11,10
Debt service coverage ratio	6,977	519,053	560,705	432,349	481,891	-98,66
Ebitda, тыс. руб.	-142580	-160909	-133754	-161151	-109680	-11,39
Коэффициент покрытия Ebitda (interest coverage ratio, ICR)	-0,530	-0,571	-0,394	-0,480	-0,237	-7,12
Коэффициент умноженного процента	0,235	-8,611	-0,898	-5,526	0,199	-102,73
Фиксированный коэффициент покрытия	-38,103	-65,543	-44,466	-36,197	-15,398	-41,87

На основе проведённого анализа можно сказать, что ООО «Радуга» имеет тенденцию в структуре капитала в сторону заёмного, что свидетельствует о снижении финансовой устойчивости организации, а это может привести к недостатку собственных денежных средств, что отрицательно скажется на платёжеспособности организации. Кроме того, можно считать, что ООО имеет неустойчивое финансовое состояние, а также высокую вероятность неплатёжеспособности из-за высокой концентрации заёмного капитала, об этом свидетельствует коэффициент соотношения заёмных и собственных средств, который в течение всего исследуемого периода выше критериального значения.

Исходя из этого, можно сделать вывод, что ООО «Радуга» является платёжеспособным в 2019 году, при этом отрицательное значение показателя Ebitda и отношения долга к показателю Ebitda (Debt to Ebitda) может свидетельствовать о неэффективности деятельности организации и ухудшении финансового положения, что связано в первую очередь с тем, что организация на протяжении нескольких лет несла убытки.

На наш взгляд, для улучшения состояния ООО «Радуга» необходимо

произвести процедуру реструктуризации задолженности в связи с наличием существенного превышения кредиторской задолженности над дебиторской задолженностью, что оказывает влияние на возникновение угрозы ухудшения финансового положения из-за наличия вероятности непогашения своих обязательств, а также осуществить пересмотр системы управления запасами и другими наиболее ликвидными активами. Для этого мы предлагаем ООО «Радуга» использовать двухуровневую систему управления запасами, которую также называют комбинированный способ или метод минимума-максимума. Она основывается на определении минимального и максимального уровня запасов, необходимых для поддержания спроса постоянным наличием определённых видов запасов. Кроме того, он обеспечит возможность ООО «Радуга» сохранить денежные средства, так как поставка материалов, необходимых для строительства, будет осуществляться наиболее гибко.

Исходя из проведённого исследования теоретического и практического аспекта процесса раскрытия информации о платёжеспособности, проведём сравнительный анализ платёжеспособности в соответствии с ПБУ и МСФО.

Во-первых, основной целью проведения анализа в соответствии с российскими стандартами учёта выступает определение резервов, прогнозирование экономического состояния и предотвращение негативных проявлений финансово-хозяйственной деятельности экономических агентов. В свою очередь анализ на основе отчётности, составленной в соответствии с МСФО, производится для получения качественных характеристик финансового состояния и финансовых результатов для целей краткосрочного характера – принятия управленческих решений различными пользователями финансовой информации.

Во-вторых, задачи анализа, проводимого по отчётности, составленной в соответствии с ПБУ, имеют более углублённый характер, так как направлены на изучение состава и структуры имущества, динамики его изменения, после этого оценки самих показателей ликвидности и платёжеспособности, следовательно,

изучения причинно-следственных связей экономических явлений. Анализ отчётности в соответствии с международными стандартами производится по более укрупнённым блокам, например, в ходе анализа финансового положения производят оценку финансовой зависимости и соответственно ликвидности, эффективности использования капитала и др.

В-третьих, сама технология проведения анализа в соответствии с международными и отечественными стандартами во многом схожа. Исключением выступает то, что отечественная практика направлена на изучение кредитоспособности компаний, а зарубежный опыт направлен на изучение совокупного риска финансово-хозяйственной деятельности.

В-четвертых, основной особенностью анализа по МСФО и ПБУ выступает не сам способ расчёта коэффициентов платёжеспособности, а оценка показателей, которые задействованы с данных коэффициентах.

#### *Библиографический список*

- 1 Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник. М, 2020, с.378
- 2 Шеремет А. Д. Бухгалтерский учёт и анализ: учебник. М, 2020, с.472
- 3 Косов М.Е., Иванова Я.Я. Финансовая политика государства в условиях кризиса и развитие промышленности, малого и среднего бизнеса: возможности и барьеры //Финансовая жизнь. 2017. №3. С.89-98.
- 4 Гутова К.В. Управление платёжеспособностью организации в рамках стабилизации финансового состояния / К.В. Гутова, О.В. Герасименко // Инновационная наука. – 2016. – № 4–1. – С. 146–149.
- 5 Косов М.Е., Иванова Я.Я. Российская пирамида инноваций: государственное инвестирование // Вестник экономической безопасности. 2018. № 2. С. 342-351.
- 6 Бригхем Ю. Финансовый менеджмент. М., 2017, с.521
- 7 Пласкова Н. С. Анализ финансовой отчётности: учебник / М. А. Вахрушиной, Н. С. Пласковой. – М.: Вузовский учебник, 2019. – 367 с.
- 8 Аверина О. И. Информационная база анализа платёжеспособности предприятий в условиях использования бухгалтерских технологий / О. И. Аверина // Экономика и управление в XXI веке: новые вызовы и возможности: материалы Всероссийской науч.-практ. конф., 29–30 нояб. 2019 г., г. Саранск. – Саранск, 2019. – С. 230–233.
- 9 Смертина Е. Н. Оценка платёжеспособности организаций в современном финансовом учете / Е. Н. Смертина, А. Г. Мосенцева // Использование современных инновационных технологий в разработке и реализации экономических реформ: материалы Международной науч.-практ. конф., 17 фев. 2018 г., г. Стерлитамак. – Стерлитамак, 2018. – С. 120–124
- 10 Кесян С. В. Отчёт о движении денежных средств в соответствии с российскими нормами и международными стандартами финансовой отчётности / С. В. Кесян, О. В. Борода // Естественно-гуманитарные исследования. – 2019. – № 26 (4). – С. 261–266.
- 11 Аверина О. И. Анализ и оценка финансовой устойчивости: монография / О. И. Аверина, И. С. Мамаева. – М.: Научная библиотека, 2014. – 204 с.

УДК 338.2

*Т. Г. Королёва, И. П. Савенко*

Кузбасский государственный технический университет им. Т. Ф. Горбачева,  
г. Кемерово, e-mail: ktg.eogp@kuzstu.ru

## **ОЦЕНКА СБАЛАНСИРОВАННОСТИ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ИНТЕРЕСОВ УЧАСТНИКОВ КОРПОРАТИВНЫХ ИНТЕГРИРОВАННЫХ СИСТЕМ**

**Ключевые слова:** интеграция, экономические интересы, сбалансированность интересов, корпоративные интересы, мотивация, матричный метод.

Недостаточное внимание к проблемам сбалансированности экономических интересов может привести даже при высокой доходности бизнеса к тому, что компания станет целью для враждебного поглощения, что грозит потерей устойчивости и самостоятельности в принятии управленческих решений. Кроме того, интеграция самостоятельных бизнес-единиц приводит к конфликту интересов и нарушению их иерархии, что становится причиной неэффективности деятельности компании в целом, снижению синергетического эффекта. В статье предложены методические подходы к оценке сбалансированности интересов участников интегрированных корпоративных систем. Разработаны показатели оценки интересов основных групп участников интегрированных корпоративных системы и целевые значения этих показателей. Матричный метод оценки сбалансированности интересов дополнен показателем степени реализации интересов. Методика апробирована на примере крупнейших горнодобывающих компаний Кузбасса. Предложены направления повышения сбалансированности интересов в долгосрочном и краткосрочном периодах.

*T. G. Koroleva, I. P. Savenko*

Kuzbass State Technical University named after T.F. Gorbachev,  
Kemerovo, e-mail: ktg.eogp@kuzstu.ru

## **ASSESSMENT OF THE BALANCE OF ECONOMIC INTERESTS OF PARTICIPANTS IN CORPORATE INTEGRATED SYSTEMS**

**Keywords:** integration, economic interests, balance of interests, corporate interests, motivation, matrix method.

Insufficient attention to the problems of balancing economic interests can lead even with high business profitability to the fact that the company will become a target for a hostile takeover, which threatens to lose stability and independence in making managerial decisions. In addition, the integration of independent business units leads to a conflict of interests and a violation of their hierarchy, which causes the inefficiency of the company as a whole, reducing the synergistic effect. The article offers methodological approaches to assessing the balance of interests of participants in integrated corporate systems. Indicators for assessing the interests of the main groups of participants in integrated corporate systems and the target values of these indicators have been developed. The matrix method of assessing the balance of interests is supplemented by an indicator of the degree of realization of interests. The method was tested on the example of the largest mining companies in Kuzbass. The directions of increasing the balance of interests in the long-term and short-term periods are proposed.

Корпоративные интегрированные системы являются иерархическим многоструктурным объединением субъектов (участников). Широкий круг заинтересованных в деятельности интегрированных корпоративных систем участников, а также сложные, пересекающиеся взаимосвязи приводят к возникновению не только общих, но и частных интересов, которые не всегда согласованы. Именно конфликт интересов, их несбалансированность выступает угрозой стабильного устойчивого функционирования и поступательного развития.

При этом даже индивидуальные интересы каждой категории участников не тождественны. В исследованиях И. Ансоффа отмечается, что должен соблюдаться «баланс требований заинтересованных сторон с задачами самой организации, необходимо постоянно проводить мониторинг окружения, определять важных участников и реализовывать мероприятия по повышению качества взаимодействия с ними» [1]. При этом исследования показывают, что большинство современных интегрированных компаний в России испытывают трудности с под-

держанием ключевых показателей устойчивого экономического роста. Таким образом, сбалансированность интересов является важнейшим фактором обеспечения эффективного функционирования и устойчивого развития интегрированных корпоративных систем, а разработка методики их оценки как инструмента контроля сбалансированности является актуальной задачей управления.

**Цель исследования** заключается в обосновании методических подходов к оценке сбалансированности экономических интересов участников хозяйствующих субъектов

#### **Материал и методы исследования**

Материалами исследования явились фундаментальные научные теории и концепции российских и зарубежных учёных в области корпоративного управления, устойчивого развития, мотивации и теории экономических интересов, данные интернет-портала Rusprofail. В качестве методов исследования применялись методы экспертных оценок, комплексного анализа, анкетирования, абстрактно-логический метод.

#### **Результаты исследования и их обсуждение**

В общепринятом смысле интерес – это система потребностей, а именно приоритеты и их соподчинённость и ценность. Характеристиками интересов выступают системность, осознанность, причинная обусловленность, интегрированность, конкретность. под экономическими интересами следует понимать экономическую категорию, которая выражает взаимоотношения между отдельными участниками субъекта экономической безопасности. В рамках субъекта экономические интересы могут проявляться в индивидуальной, групповой, корпоративной и общественной формах. Индивидуальная форма отражает необходимость удовлетворения потребностей индивидуума в контексте социально-экономических условий его жизни. Индивидуальные интересы характеризуются такими категориями как «мотив» и «эмоция». Эмоция может рассматриваться как мотив деятельности, то есть мотивы выражаются в эмоциях. А с учётом того, что современная психология

рассматривает эмоция как часть мотивации, это означает, что эмоции могут как стимулировать, так и препятствовать целенаправленной деятельности. Групповые интересы отражают необходимость удовлетворения потребностей группы людей, объединённых одинаковым положением в рамках субъекта и определяемых им. Корпоративные интересы заключаются в удовлетворении потребностей группы людей как юридически обособленного субъекта и определяются местом субъекта в социально-экономической системе государства, мира и т.д. Общественный интерес выражает удовлетворение совокупных потребностей общества.

Таким образом, индивидуальный интерес является мотивом поступков индивида, групповой интерес является мотивом взаимодействия в группе, корпоративный интерес выступает мотивом корпоративного взаимодействия. При этом в корпоративном взаимодействии преобладают экономические интересы, а в групповом – социальные. В теории, чем более удовлетворены общественные потребности, тем полнее реализуются индивидуальные интересы. Однако на практике зачастую происходит разбалансированность разных форм интересов и их противоречие, что является риском сбалансированности всех элементов интегрированной корпоративной системы.

Традиционные интегрированные корпоративные системы могут включать следующих участников: основное общество, дочерние общества, зависимые общества, собственники, менеджмент, персонал, контрагенты (поставщики, покупатели, инвесторы), конкуренты, общество, государство, контролирующие и регулирующие организации.

И. Ансофф в качестве участников рассматривает менеджмент компании, сотрудников, собственников, продавцов и поставщиков [1]. Дж. Харрисон и С. Джон предложили участников подразделять на широкое, операционное и внутреннее окружение. При этом, к широкому окружению они относили в целом общество и политические, экономические и прочие внешние явления, оказывающие влияние на компанию [2]. Операционное и внутреннее окружение

подлежит управлению и включает поставщиков, покупателей, общественные группы, сообщества, кредиторы, профсоюзы, конкуренты, государство; внутренними является ближний круг компании – акционеры и сотрудники.

Проблемы оценки сбалансированности интересов участников корпоративных отношений поднимал в своих работах В. А. Цветков. Он предлагает использовать в качестве индикатора сбалансированности согласованную динамическую модель основных показателей деятельности корпоративных интегрированных систем, таких как выручка от реализации, прибыль до налогообложения, чистая прибыль, численность персонала, совокупные активы, выплаченные дивиденды [3], тем самым ограничивая экономические интересы, возникающие в процессе корпоративных отношений интересами владельца и менеджмента. Данного же подхода придерживается А.С. Тонких и другие.

Зарубежные исследователи, такие как А. Менделоу, Р. Митчелл и предлагают оценивать сбалансированность интересов на основе трёхфакторной модели «желание – способность – срочность», а значимость факторов определять методом экспертных оценок [4].

Таким образом, имеющиеся методики оценки сбалансированности экономических интересов не учитывают особенности корпоративных интегрированных структур, а также сложных характер пересекающихся индивидуальных групповых и корпоративных интересов. Нами предлагается методика оценки, использующая матричный подход, где уровень сбалансированности интересов всех групп определяется не только соответствием эталонной и фактической матрицы интересов участников, но и степенью реализации этих интересов в конкретный момент времени. Алгоритм оценки включает следующие этапы:

1. Определение целевых интересов каждой группы участников.

2. Формирование парных эталонных матриц целевых интересов, которые отражают как области совпадения групповых интересов, так и области их конфликта. Элементам матрицы присваиваются значения 1, если целевые функции разных групп участников совпадают,

–1, если целевые функции не совпадают, 0 – если целевые функции не пересекаются.

3. Расчёт показателей целевых интересов, и оценка степени их реализации по отношению к целевым значениям.

4. Формирование фактической матрицы целевых интересов, скорректированных с учётом степени их реализации

5. Определение разницы матриц и расчёт индекса сбалансированности по формуле (1):

$$Ic = \frac{K0}{n * m} * 100, \quad (1)$$

где K0 – это количество нулевых элементов в разнице матриц, n- количество столбцов в матрице, m – количество строк в матрице.

Для оценки интересов авторами были выделены группы участников корпоративной интегрированной системы, установлены целевые интересы каждой группы, предложены эталонные матрицы, а также разработаны показатели оценки степени реализации интересов и определены их целевые значения. Для определения целевых интересов и значений оценочных показателей был проведён опрос собственников, менеджмента и персонала крупнейших добывающих компаний, реализующих технологические процессы на территории Кузбасса, а также представителей органов региональной власти, основных поставщиков и потребителей. В опросе приняли участие 196 представителей 23 компаний и 16 представителей органов власти. Показатели сформулированы авторами. Основным критерием выбора показателей явилась доступность информации для их оценки.

Общий вид матриц представлен в таблице 1. Парные матрицы формируются для всех групп – участников корпоративных отношений. Используя абстрактно логический метод, определяются совпадения или противоречия интересов, а также отсутствие пересечения интересов участников.

Пример системы целевых интересов для групп и оценочных показателей для групп «собственники», «менеджмент», «персонал», «потребитель», «государство», разработанной авторами, представлен в таблице 2.

**Таблица 1**

Пример матрицы целевых интересов «Группа 1 – Группа 2»

		Целевые интересы группы 1				
		Интерес 1.1.	Интерес 1.2.	Интерес 1.3.	Интерес 1.4.	Интерес 1.5.
Целевые интересы группы 2	Интерес 2.1.	1	1	1	0	0
	Интерес 2.2.	1	0	1	0	-1
	Интерес 2.3.	0	1	0	1	1
	Интерес 2.4.	-1	1	1	1	-1
	Интерес 2.5.	1	-1	0	-1	1

**Таблица 2**

Система показателей оценки групповых целевых интересов

Целевые интересы	Оценочный показатель	Целевое значение
1.Формализация отношений собственности	Наличие информации об учредителях в открытом доступе	Есть
2. Стабильность бизнеса	Выполнение золотого правила экономики,%	100
3. Эффективность и формализация механизмов управления	Доля полностью формализованных бизнес-процессов,%	100
4. Прозрачность логистических потоков	Доля договоров, заключённых согласно принятым регламентам,%	100
5. Минимизация внешних финансовых и материальных потоков	Доля товаров, работ, услуг, приобретённых внутри КИС,%	Менее 80
6. Рост стоимости бизнеса	Темп роста справедливой стоимости,%	Более 100
7. Максимизация прибыли и дивидендов	Доля чистой прибыли, направленной на выплату дивидендов,%	Более 30
8. Участие в уставном капитале и гарантия бонусов	Доля уставного капитала, принадлежащего работникам,%	Более 25
9. Эффективная система мотивации и контроля	Доля работников, охваченных действующей системой мотивации и контроля,%	100
10. Максимизация свободных договоров	Доля договоров, заключённых без учёта принятых регламентов,%	100
11. Рост заработной платы	Темп прироста заработной платы,%	Более 10
12. Официальное трудоустройство	Доля работников, трудоустроенных по трудовым договорам,%	Более 90
13. Демократизация органов управления	Доля управленческих решений, принимаемых с участием работников,%	Более 60%
14. Карьерный рост и самореализация	Средний срок работы менеджеров в одной должности в компании, лет	Менее 3
15. Рост масштабов бизнеса	Темп роста выручки,%	Более 100
16. Прозрачность схемы владения	Наличие годовых отчётов и аудиторского заключения в открытом доступе	Есть
17. Высокая платёжеспособность	Коэффициент текущей ликвидности	Более 1,5
18. Эффективная система менеджмента качества	Положительное заключение внешнего аудита системы менеджмента качества	Есть
19. Социальная эффективность бизнеса	Участие в программах государственно-частного социального партнёрства	Есть
20. Обеспечение ресурсосбережения	Темп роста оборачиваемости активов, %	Более 100

**Таблица 3**

Расчёт степени реализации групповых целевых интересов

Оценочный показатель	Степень реализации,%		
	Компания А	Компания В	Компания С
Наличие информации об учредителях в открытом доступе	100	100	100
Выполнение золотого правила экономики,%	67	67	67
Доля полностью формализованных бизнес-процессов,%	60	45	100
Доля договоров, заключённых согласно принятым регламентам,%	98	83	89
Доля товаров, работ, услуг, приобретённых внутри КИС,%	100	100	100
Темп роста справедливой стоимости,%	100	100	100
Доля чистой прибыли, направленной на выплату дивидендов,%	0	50	0
Доля уставного капитала, принадлежащего работникам,%	0	0	100
Доля работников, охваченных действующей системой мотивации и контроля,%	100	100	100
Темп прироста заработной платы,%	100	100	100
Доля работников, трудоустроенных по трудовым договорам,%	100	100	100
Доля управленческих решений, принимаемых с участием работников,%	0	30	100
Средний срок работы менеджеров в одной должности в компании, лет	50	50	100
Темп роста выручки,%	76	89	100
Наличие годовых отчётов и аудиторского заключения в открытом доступе	0	0	100
Коэффициент текущей ликвидности	60	78	100
Положительное заключение внешнего аудита системы менеджмента качества	0	0	100
Участие в программах государственно-частного социального партнёрства	100	100	100
Темп роста оборачиваемости активов, %	56	100	89

**Таблица 4**

Индексы сбалансированности интересов, %

Двумерная матрица интересов	Компания А	Компания В	Компания С
«Собственники – Менеджмент»	73,5	84,5	98,3
«Собственники – Персонал»	65,4	64,9	79,8
«Собственники – Потребитель»	89,3	73,6	83,2
«Собственники – Государство»	100	83,2	98,3
«Менеджмент – Персонал»	45,3	57,9	63,4
«Менеджмент – Потребитель»	85,6	68,7	89,5
«Менеджмент – Государство»	68,3	76,5	86,4
«Персонал – Потребитель»	63,8	76,4	66,5
«Персонал – Государство»	87,3	83,2	85,5
«Потребитель – Государство»	100	89,9	98,6

Предложенная методика апробирована для трёх горнодобывающих компаний. Результаты оценки степени реализации интересов представлены в таблице 3.

На основе полученных результатов и разработанных эталонных и фактических парных матриц произведён расчёт индексов сбалансированности интересов. Результаты представлены в таблице 4.

По результатам расчётов сделаны следующие выводы:

1. Уровень сбалансированности интересов в целом во всех трёх компаниях достаточно высокий. При этом наименьший уровень сбалансированности демонстрируют пары «менеджмент–персонал» и «собственник–персонал». Это свидетельствует о неудовлетворённости персонала своим положением в компаниях, системой управления, а также о несоответствии ожиданий собственника и результатов деятельности персонала. Дополнительный анализ показателей эффективности деятельности данных компаний свидетельствует о низком уровне производительности труда по сравнению со среднеотраслевыми показателями, а также низкой эффективности существующей организационной системы управления. В тоже время в Компании С низкий уровень сбалансированности показывает пара «персонал – потребитель», что связано с высокими требованиями потребителей к качеству продукции компании и возрастающими требованиями к персоналу со стороны менеджмента.

2. Для повышения уровня сбалансированности интересов и повышения устойчивости компаний необходим комплекс мероприятий в части повышения мотивации

персонала, степени вовлеченности, своевременности и качества ресурсообеспечения.

3. С учётом уровня угроз со стороны внешней среды, тенденций развития горнодобывающей промышленности и ситуации на мировых сырьевых рынках, приоритетными для компаний в долгосрочном периоде также являются баланс интересов «работник–потребитель», «собственник–потребитель», «собственник–менеджмент».

### Выводы

1. Проведён анализ исследований по вопросам сбалансированности интересов участников корпоративных интегрированных систем, который свидетельствует об актуальности задач по совершенствованию методики оценки сбалансированности интересов с учётом особенностей интегрированных структур и сложной взаимосвязи интересов участников.

2. Предложен матричный метод оценки как наиболее целесообразный для поставленной цели. При этом элементами матрицы являются групповые целевые интересы.

3. Разработана система целевых интересов и оценочных показателей для некоторых групп участников корпоративных интегрированных структур, в основе определения которых лежит доступная информация.

4. Предложенная методика апробирована на примере трёх компаний, результаты позволили предложить направления повышения сбалансированности интересов в краткосрочном и долгосрочном периодах.

### Библиографический список

1. Ansoff, I. Managing strategic surprise by response to weak signals / I. Ansoff // California Management Review. Vol. 18. No. 2. pp. 21–33.
2. Harrison, J. Strategic management of organizations and stakeholders / J. Harrison, C. John. – N.Y., 1996. – С. 45.
3. Цветков В.А. Оценка сбалансированности интересов в корпоративных системах в условиях трансформационной экономики // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2013. №26. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-sbalansirovannosti-interesov-v-korporativnyh-sistemah-v-usloviyah-transformatsionnoy-ekonomiki> (дата обращения: 30.06.2020).
4. Грабарь В. В., Салмаков М. М. Анализ заинтересованных сторон проекта: методология, методика, инструменты // ARS ADMINISTRANDI. 2014. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-zainteresovannyh-storon-proekta-metodologiya-metodika-instrumenty> (дата обращения: 29.09.2020).



УДК 656.7

*Н. В. Кошкарёва, М. Ю. Кузусева*

## ЦЕННОСТНЫЕ ПОДХОДЫ К ПОСТРОЕНИЮ ПРОЦЕССНОЙ МОДЕЛИ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОЦЕССОВ АВИАПЕРЕВОЗОК

Сибирский государственный университет науки и технологий

им. акад. М. Ф. Решетнёва, г. Красноярск, e-mail: natalya.coshkareva@yandex.ru

**Ключевые слова:** система менеджмента качества, бизнес-процессы, ценность, карта потока создания ценности, авиакомпания, воздушное судно.

Рассмотрены процессы услуги авиаперевозок, напрямую приносящие ценность пассажиру и влияющее на его удовлетворённость и безопасность, построена сеть бизнес-процессов авиакомпании. Применено картирование потока создания ценности процесса «Подготовка экипажа и воздушного судна к полёту». Для сокращения времени подготовки и трудозатрат при подготовке экипажа к полёту предложены мобильные приложения. Рассчитан эффект их применения.

*N. V. Koshkareva, M. Y. Kugusheva*

Reshetnev Siberian State University of Science and Technology, Krasnoyarsk,

e-mail: natalya.coshkareva@yandex.ru

## VALUE APPROACHES TO BUILDING A PROCESS MODEL AND IMPROVING AIR TRANSPORTATION PROCESSES

**Keyword:** quality management system, business processes, value, value stream mapping, airline, aircraft.

The processes of air transportation services that directly bring value to the passenger and affect his satisfaction and safety are considered, a network of business processes of the airline is built. The mapping of the value stream of the process "Preparing the crew and aircraft for flight" is applied. To reduce the preparation time and labor costs when preparing the crew for the flight, mobile applications are proposed. The effect of their application is calculated.

Для выхода на рынок авиаперевозчик должен выполнять требования национальных и международных нормативно-правовых актов и стандартов. Основными международными стандартами в авиационной деятельности являются:

– «Конвенция о международной гражданской авиации» (заключена в г. Чикаго 07.12.1944);

– стандарты и рекомендуемая практика (SARPs) – технические спецификации, принятые Советом Международную организацию гражданской авиации (ИКАО); не имеют обязательной юридической силы, но составляют основу национальных правил, имеющих правовой статус;

– стандарты IOSA (разработаны Международной ассоциацией воздушного транспорта (IATA)) – определяет международные требования безопасности к эксплуатантам воздушного транспорта;

– стандарты Европейского агентства по безопасности полётов (EASA);

– стандарты AS-9100 – содержат требования к производству и ремонту авиационной техники.

В реестр IOSA, на момент написания статьи, до прохождения повторного аудита, входят только 12 авиакомпаний РФ, прошедшие аудит эксплуатационной безопасности IOSA [1].

Помимо международных норм деятельности авиакомпаний регламентируют федеральные авиационные правила (ФАП), утверждаемые приказами Минтранса России. В частности, согласно ФАП-246 для осуществления коммерческих пассажирских воздушных перевозок юридическому лицу РФ необходимо наличие сертификата эксплуатанта.

Одним из требований к эксплуатанту, помимо функционирования системы управления безопасностью полётов, является «разработка и реализация системы управления качеством» [2], требования к которой устанавливаются стандартами ISO серии 9000. Сертификация системы менеджмента качества (СМК)

авиакомпания не является обязательной, но из двадцати крупнейших по показателям пассажирооборота авиакомпаний РФ, пять имеют сертификат соответствия СМК требованиям ISO 9001: ОАО «Аэрофлот», АО Авиакомпания «ИрАэро», ГТК «Россия», ООО «Авиакомпания «Волга-Днепр», ООО Авиакомпания «Икар».

Одними из основных элементов СМК является применение процессного подхода к управлению и ориентация на потребителя. В соответствии с требованиями рынка, в настоящее время в двух вузах России (МГТУ ГА и СПбГУ ГА) ведётся подготовка бакалавров по профилю «Организация бизнес-процессов на воздушном транспорте», в рамках направления подготовки 25.03.03 Аэронавигация.

Проведённый авторами анализ показал, что процессные модели разрабатываются и совершенствуются российскими авиакомпаниями. В частности, ПАО «Аэрофлот», стал лауреатом конкурса ВРМ-проект года 2018 г. [3]. Однако за основу процессной модели авиакомпании, в большинстве своём, берут процессы эксплуатанта, осуществляющего коммерческие воздушные перевозки, контролируемые Росавиацией: организация подготовки и выполнения полётов (организация лётной работы); оперативный контроль и диспетчерское обеспечение полётов; поддержание лётной годности воздушных судов (ВС); организация подготовки и выполнения полётов (кабинный экипаж), эксплуатационные процедуры в салоне ВС; организация наземного обслуживания; организация пассажирских и грузовых перевозок; обеспечение авиационной безопасности [4]. Вопросы ценностной ориентации процессов авиакомпании с точки зрения удовлетворённости потребителя рассмотрены недостаточно, и в основном в контексте построения бизнес-моделей авиакомпаний, например в работах Д. К. Михнова и А. В. Андреева [5–6].

**Цель исследования** – изучить деятельность авиакомпании и применить ценностные подходы к построению процессной модели и совершенствованию процессов авиаперевозок.

## Материал и методы исследования

Объектом исследования является авиакомпания, входящая во вторую десятку крупнейших авиакомпаний России и **реестр IOSA**; предметом – бизнес-процессы услуги авиаперевозок, напрямую приносящие ценность пассажиру и влияющие на его удовлетворённость и безопасность. В качестве метода совершенствования процессов использовано картирование потока создания ценности.

## Результаты исследования и их обсуждение

Построение процессной модели авиакомпании предлагается начать с выявления процессов авиаперевозок, напрямую приносящих ценность пассажиру и влияющих на его удовлетворённость и безопасность (рис. 1).

Предоставление услуги авиаперевозок невозможно организовать авиакомпании самостоятельно, особенно между аэропортами, не являющимся для неё базовыми. В любом городе, куда летают ВС авиакомпании, помимо договора об аэропортовом обслуживании, на договорной основе у неё имеются поставщики питания, топлива, авиационных масел, смазок и специальных жидкостей, иных услуг и ресурсов. На процессной модели (см. рис. 1) такие процессы обозначены пунктирной линией.

На удовлетворённость потребителя напрямую влияют следующие «видимые» пассажиру процессы и/или их результат – планирование маршрутов и расписания; продажа билетов; обслуживание пассажира в аэропорту отлёта и прилёта; обслуживание пассажира во время полёта; обеспечение бортовым питанием и бортовым имуществом; внутренняя уборка и экипировка ВС к полёту; обслуживание санузлов (туалетов) ВС; заправка питьевой водой; взлёт, полет по маршруту, посадка ВС. Косвенно влияют на удовлетворённость пассажира процессы, «не видимые» пассажиру, но напрямую влияющие на безопасность полёта – планирование полётов; предполётный медицинский осмотр экипажа; штурманское обеспечение экипажей; предполётная подготовка лётного экипажа; составление плана полёта; предполётная подготовка ВС; обеспечение ВС полётной документацией; диспетчерское

обеспечение полёта; обеспечение авиационной безопасности ВС; техническое обеспечение и подготовка ВС; заправка ВС авиационным топливом; заправка системы ВС кислородом.

Вошедшие в процессную модель процессы (см. рис. 1) можно отнести к основным (бизнес-процессам) авиакомпании. Далее при построении СМК необходимо выделить обеспечивающие и управленческие процессы.

В своих исследованиях мы применили картирование потока создания ценности процесса «Подготовки экипажа и ВС полёту» с целью сокращения времени подготовки и трудозатрат при обработке полётных заданий.

При построении карты потока создания ценности (КПСЦ) «как есть» были определены границы процесса, его этапы, управляющие воздействия и показатели этапов, рассчитано время такта на каждом этапе. Далее были определены возможные для совершенствования этапы и показатели, даны рекомендации по совершенствованию и спроектирована оптимизированная карты потока создания ценности.

На КПСЦ отражаются основные процессы, в которых участвуют пилоты и бортпроводники. Ценностями в этих процессах для авиакомпании являются качество, пунктуальность, надёжность предоставления услуг, безопасность, выполнение требований пассажира к сервисному обслуживанию. В качестве целевого показателя для совершенствования было выбрано время. В первую очередь пассажиру важно точное время вылета и посадки самолёта. Задержки рейсов могут происходить по разным причинам, например, метеоусловия и время суток, опоздания экипажа с другого рейса, проблемы во время загрузки бортового питания, топлива и другие. Если углубляться в причины задержек рейсов, то одной из основных является метеоусловия [7]. Так как исследуемая авиакомпания выполняет рейсы в северные районы России, то вероятность плохих метеоусловий очень высока. Например, утром чаще всего погода хорошая, значит вероятность задержки маленькая, а днём и вечером погода изменчива. Также, на задержку рейсов влияет процесс подготовки воздушного

судна. В исследуемый период (осень-зима 2018–2019 гг.) были зафиксированы задержки из-за нехватки буфетно-кухонного оборудования, бортового имущества и экипировки из-за задержек поставки от поставщиков, а также сверх установленных нормативов затраченное время при переходе экипажа с одного рейса на другой и подготовке к полёту.

Так как управлять метеоусловиями авиакомпания не может, то было принято решение оптимизировать процесс подготовки экипажа на рейс. Для оптимизации потока действий и устранения потери времени в авиакомпании было принято решение разработать мобильные приложения для процессов подготовки экипажа и воздушного судна. Процессы подготовки экипажа и ВС содержат большой объем чек-листов и вносимых в них числовых данных. В регламенте деятельности экипажа при подготовке ВС установлено обязательное фиксирование в чек-листах установленных данных, для выполнения требований стандарта IOSA и внутренних стандартов, полноценной подготовки к полёту. Входными данными процесса являются: основная информация на рейс, информация о подготовке ВС, информация о пассажирах, грузе, документация по метеоусловиям. По результатам выполнения рейса, фиксируемая информация экипажем передаётся на обработку в службы по предполётной подготовке, в центр финансово-экономического расчёта, в отдел контроля качества, технический отдел, отдел безопасности и в архив документации. Все данные фиксируются для отслеживания выполнения плана полёта, устранения возникающих проблем, контроля полноценного обеспечения пассажиров, отображения расходов и доходов по рейсу.

Мобильные приложения в авиакомпании разработаны и внедрены для лётчиков и бортпроводников. Электронное задание на полет для пилотов позволяет в автоматическом режиме передавать командиру воздушного судна задание на предстоящий полет, всю информацию о рейсе, состоянии ВС, пассажирах. Перед рейсом информация уже имеется в планшете и время на передачу бумаг с заданием на полет уже не затрачивается. Мобильное приложение оптимизиро-

вало процедуры подготовки документов для брифинга, ознакомления с ними, заполнения документов в полёте и последующей обработки информации. Мобильное приложение для бортпроводников разработано для мобильного телефона и доступно всем бортпроводникам авиакомпании. Бортпроводник в режиме онлайн перед вылетом получает задание на полет со всей информацией о рейсе, пассажирах, загрузке питания и имущества. Приложение содержит чек-листы с необходимыми пунктами проверки и подготовки судна, которые ранее заполнялись в бумажном варианте. Чек-листы заполняются в телефоне и данные сразу попадают в аналитический отдел и архив полётных заданий. Приложение позволяет сразу отправлять эксплуатационные сообщения о случаях на борту в службу бортпроводников и контроля качества. Так же в приложении имеется электронный бланк на получение бортового питания и имущества. Бланки сверяются с документами поставщика, ведётся учёт движения буфетно-кухонного оборудования.

После внедрения предложенных мобильных предложений была построена КПСЦ оптимизированного процесса (рис. 2), обозначения к инфографике КПСЦ представлены в табл. 1.









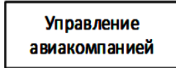
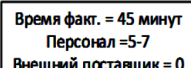
В результате внедрения мобильных приложений были получены следующие результаты:

- минимальный пакет документов к рейсу на борту в бумажном виде снизил риск потери документов;
- сэкономлено 20 минут при получении полётного задания;
- время на обработку задания на полет снизилось с 1,5 часа на 0,5 часа;
- время диспетчера на предполётную подготовку снизилось с 30 минут до 7 минут;
- снизились трудозатраты и материальные затраты при подготовке брифинга;
- сократилось время на заполнение чек-листов при подготовке ВС;
- общее время, затрачиваемое на работу с документацией экипажа, сократилось в два раза;
- появилась возможность оперативного анализа данных, заполненных на борту о готовности ВС и полете, и их быстрая передача в соответствующие службы;
- сократился объем отчетной бумажной документации с ВС в соответствующих службах и время на её обработку и формирование отчетности авиакомпании.

Дальнейший анализ и постоянное совершенствование процессов позволит расширить функционал мобильных приложений, автоматизировать новые процессы и устранять потери.

**Таблица 1**

Обозначения к карте потока создания ценности

Объект схемы	Обозначение	Объект схемы	Обозначение
	Воздушное судно		Экипаж, сотрудники авиакомпании
	Мобильное устройство / планшет	 1,5 часа	Время подготовки и управления
 Пассажир	Пассажир		Один документ
	Наземная транспортировка		Комплект бумажных документов
 Управление авиаккомпанией	Наименование процесса	 Время факт. = 45 минут Персонал = 5-7 Внешний поставщик = 0	Показатели процесса

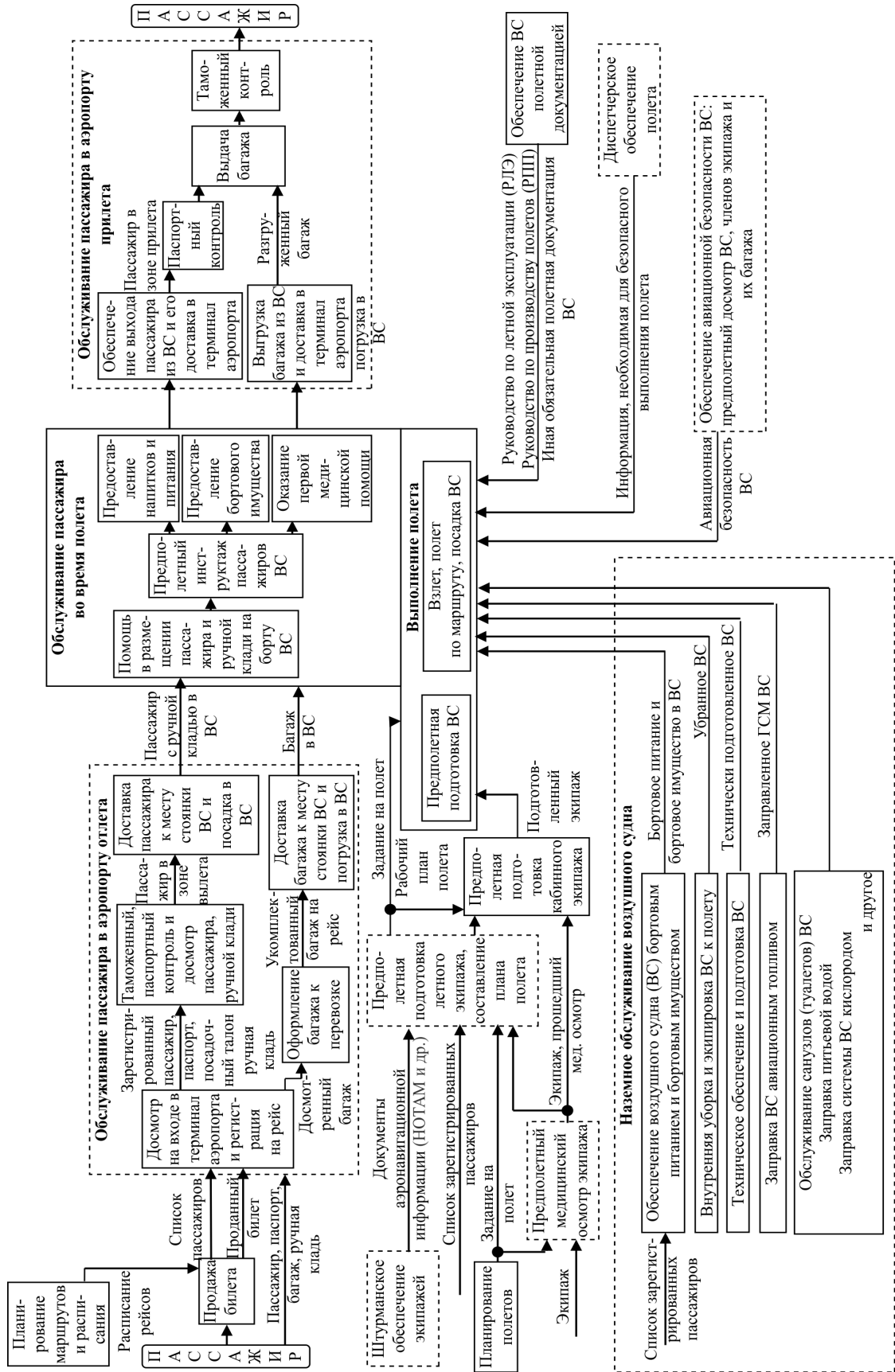


Рис. 1. Бизнес-процессы услуги авиаперевозок

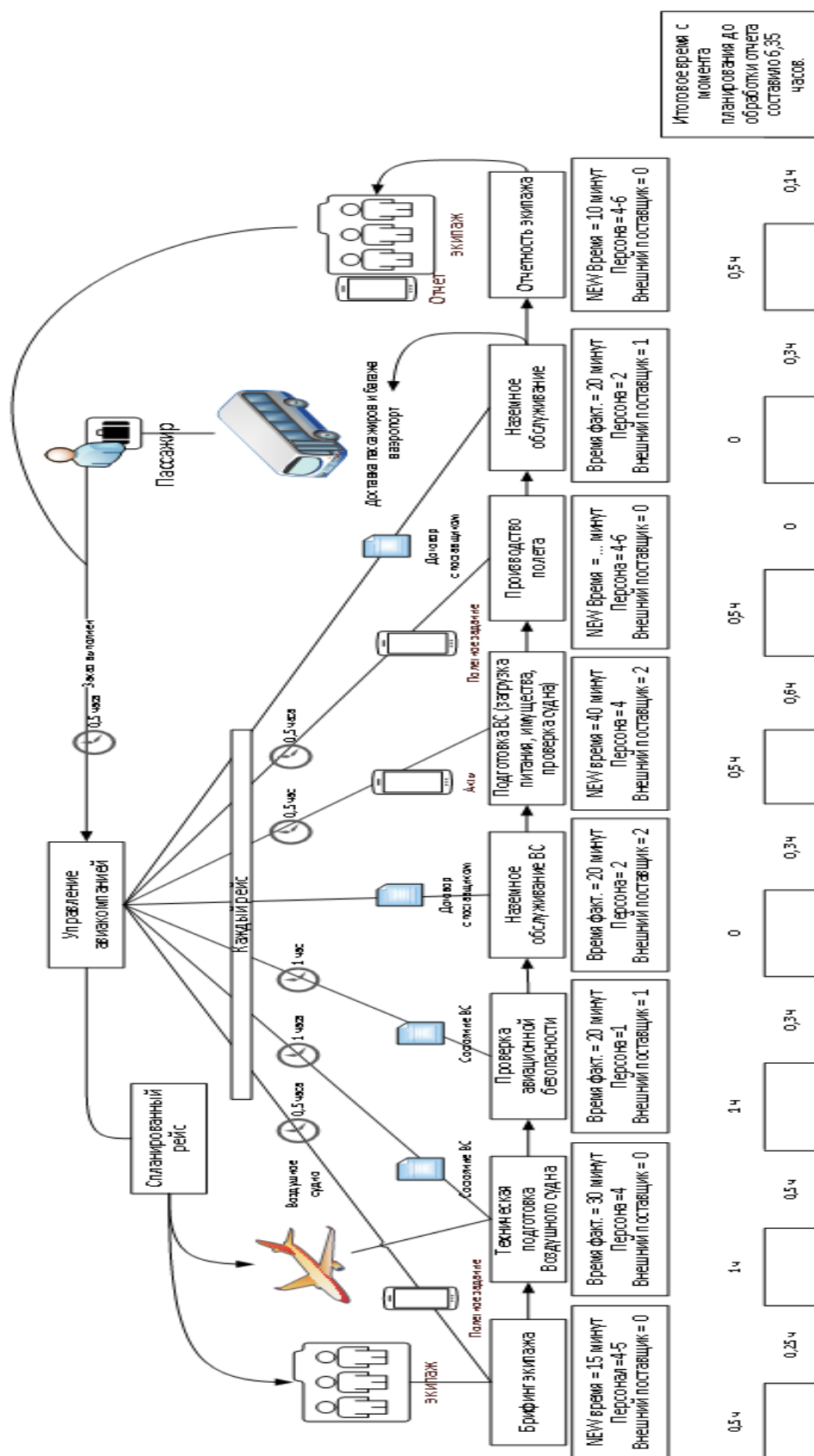


Рис. 2. Оптимизированный поток создания ценности процесса подготовки экипажа и воздушного судна к полёту

### Выводы

Применение на практике процессного подхода и метода картирования потока создания ценности позволяет, в первую очередь, понимать процессы авиакомпании и организовывать управление ими. Анализ бизнес-процессов услуги авиаперевозок, декомпозиция каждого из процессов, дальнейшая оценка рисков

(негативных событий, влияющих на результаты процессов и удовлетворённость пассажиров) позволит авиакомпаниям совершенствовать свои процессы, а применение методик оценки затрат на процессы (в том числе в случае наступления рисков событий) может стать основой для повышения эффективности деятельности авиакомпании.

### *Библиографический список*

1. Реестр IOSA [Электронный ресурс] // URL: <https://www.iata.org/en/programs/safety/audit/iosa/registry/> (дата обращения: 21.12.2020).
2. Приказ Минтранса России от 13.08.2015 № 246 (ред. от 21.10.2020) «Об утверждении Федеральных авиационных правил «Требования к юридическим лицам, индивидуальным предпринимателям, осуществляющим коммерческие воздушные перевозки. Форма и порядок выдачи документа, подтверждающего соответствие юридических лиц, индивидуальных предпринимателей, осуществляющих коммерческие воздушные перевозки, требованиям федеральных авиационных правил» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 21.12.2020).
3. Проект Новая высота ПАО «Аэрофлот» // Конкурс «BPM-проект года» <https://bpmaward.ru/2019/03/28/aeroflot/> (дата обращения: 21.12.2020).
4. Письмо Росавиации от 18.01.2019 № Исх-1100/01 «О введении новой редакции Методических рекомендаций по проведению проверок эксплуатантов КВП» (вместе с «Методическими рекомендациями по порядку проведения проверок эксплуатантов (заявителей), осуществляющих коммерческие воздушные перевозки, и применению автоматизированной системы электронных контрольных карт», утв. Росавиацией 27.12.2018) [Электронный ресурс]. URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 21.12.2020).
5. Михнов Д. К., Переход И. В. Концепция построения бизнес-модели бюджетных авиакомпаний // Бионика интеллекта. 2014. № 2 (83). С. 132–138; URL: <http://openarchive.nure.ua/handle/document/2992> (дата обращения: 21.12.2020).
6. Андреев А. В. Бизнес модель авиакомпании как инструмент реализации её конкурентной стратегии в условиях современного авиатранспортного рынка // ТДР. 2011. № 9. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/biznes-model-aviakompanii-kak-instrument-realizatsii-ee-konkurentnoy-strategii-v-usloviyah-sovremennogo-aviatransportnogo-rynka> (дата обращения: 21.12.2020).
7. Потапова Д. Ю. Основные причины задержек авиационных рейсов // Мир транспорта. 2018. Т. 16. № 3 (76). С. 200–206.

УДК 657.1

*И. В. Куликова*

Алтайский филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, г. Барнаул, email: irenkulikova\_82@mail.ru

## НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ АКТИВЫ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ АВТОМАТИЗАЦИИ УЧЁТНОГО ПРОЦЕССА

**Ключевые слова:** нематериальные активы, международные стандарты финансовой отчётности, положение по бухгалтерскому учёту, актив, имущество, первоначальная оценка.

В данной статье автором исследованы требования отечественных нормативных и правовых актов, положения международных стандартов финансовой отчётности (МСФО) в части отражения в бухгалтерском учёте нематериальных активов, а также содержание проекта Федерального стандарта бухгалтерского учёта (ФСБУ) «Нематериальные активы» с целью выявления их сходных и отличительных характеристик. По результатам исследования сформулировано определение нематериальных активов, учитывающее юридические и экономические аспекты данной категории, кроме того, рекомендована система субсчетов к счёту 04 «Нематериальные активы», учитывающая требования проекта ФСБУ «Нематериальные активы», приведены примеры использования данных субсчетов в автоматизированной среде бухгалтерского учёта коммерческой организации.

*I. V. Kulikova*

Altai Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Barnaul, email: irenkulikova\_82@mail.ru

## INTANGIBLE ASSETS OF THE CONTEXT OF ACCOUNTING PROCESS AUTOMATION

**Keywords:** intangible assets, international financial reporting standards, accounting regulations, asset, property, initial valuation.

In this article, the author investigated the requirements of domestic regulations and legal acts, the provisions of international financial reporting standards (IFRS) regarding the reflection in accounting of intangible assets, as well as the content of the draft Federal Accounting Standard (FSBU) «Intangible Assets» in order to identify their similar and distinctive characteristics. Based on the results of the study, a definition of intangible assets was formulated, taking into account the legal and economic aspects of this category, in addition, a system of sub-accounts to the account 04 «Intangible Assets» was recommended, taking into account the requirements of the project FSBU «Intangible Assets», examples of using these sub-accounts in an automated accounting environment are given.

В современных условиях распространения цифровых технологий в различных сферах жизни и экономике особую значимость для хозяйствующих субъектов приобретают результаты интеллектуальной деятельности человека – нематериальные активы (НМА). Присутствие нематериальных активов в составе экономических ресурсов субъектов хозяйствования повышает его рыночную стоимость и привлекательность с позиции инвесторов. Несовершенство отечественного законодательства в части бухгалтерского учёта нематериальных активов приводит к тому, что бухгалтерская отчётность хозяйствующих субъектов не обеспечивает полноту и точность раскрытия информации о таком имуществе. В современных условиях требова-

ния отечественных нормативных актов, регулирующих порядок учёта нематериальных активов, не в полной мере соответствуют требованиям МСФО, что создаёт определённого рода проблемы в учёте этих активов на практике.

Проблемам теории и практики бухгалтерского учёта нематериальных активов посвящены научные труды многих учёных, таких как Г. И. Алексеевой, В. П. Астахова, К. В. Кривицкой, В. Ф. Паля, Н. В. Предиус, Т. В. Тазихиной, Р. С. Сайфулина, Е. М. Сорокиной, Е. А. Сычёвой, А. А. Фадеевой и др.

### Цель исследования

Целью данного исследования является разработка теоретических и практи-



ческих рекомендаций по совершенствованию методических подходов к учёту результатов интеллектуальной деятельности человека в коммерческих организациях с учётом требований проекта ФСБУ «Нематериальные активы».

### Материал и методы исследования

Несомненно, что именно объекты интеллектуальной собственности занимают наибольший удельный вес в особом роде активах хозяйствующих субъектов – нематериальных активах, однако, не ограничиваются только ими [1].

В Российской Федерации порядок создания и использования результатов интеллектуальной деятельности регулируется Гражданским кодексом РФ (ГК РФ). В соответствии со ст. 1225 ГК РФ к продуктам интеллектуальной деятельности и средствам индивидуализации субъектов хозяйствования, произведённой продукции, выполненным работ, оказанным услуг, которым обеспечивается охрана на законодательном уровне, причисляют: произведения науки, культуры и искусства; программы для ЭВМ; базы данных; исполнения; фонограммы; информация в эфир или по кабелю радио- или телепередач; изобретения; полезные модели; промышленные образцы; селекционные достижения; топологии интегральных микросхем; ноу-хау; фирменное наименование; товарные знаки и знаки обслуживания; наименования мест происхождения товаров; коммерческие обозначения [2].

В п. 55 Положения по ведению бухгалтерского учёта и бухгалтерской отчётности в Российской Федерации приведён сокращённый перечень результатов интеллектуальной деятельности человека, которые относятся к нематериальным активам [3].

В Положении по бухгалтерскому учёту «Учёт нематериальных активов» (ПБУ 14/2007) прописаны требования, при соблюдении которых имущество может быть признано нематериальным активом, но определения стандарт не содержит [4].

Налоговый кодекс РФ также затрагивает трактовку нематериальных активов с позиции налогообложения налогом на прибыль организаций (ст. 257 НК РФ) – это полученные и (или) создан-

ные экономическим субъектом результаты интеллектуального труда или прочие объекты интеллектуальной собственности, необходимые для производства продукции, выполнения работ, оказания услуг или для управленческих целей, используемые в течение длительного периода времени [5].

В МСФО (IAS) 38 «Нематериальные активы» прописано определение нематериального актива – это определяемый немонетарный актив, не имеющий физической формы.

Процесс конвергенции отечественных стандартов и МСФО сопровождается постепенным введением в действие новых федеральных стандартов бухгалтерского учёта (ФСБУ). В настоящее время разработан проект ФСБУ «Нематериальные активы», который определяет правила формирования в учётно-аналитической системе хозяйствующего субъекта информации о нематериальных активах [6]. Проект ФСБУ был создан на основе МСФО 38 «Нематериальные активы» и имеет существенные отличия от ПБУ 14/2007. В соответствии с п. 3 данного стандарта нематериальными предлагается считать активы, отвечающие определённым признакам. Если нематериальный актив перестаёт отвечать обозначенным признакам, хозяйствующий субъект должен переклассифицировать его в другой актив.

Проект относит к нематериальным активам следующее имущество:

- исключительные и неисключительные права на использование результатов интеллектуальной деятельности;
- права на совершение определённого рода действий (лицензии);
- полученные средства индивидуализации;
- программное обеспечение для персональных компьютеров;
- научные и технологические сведения, так называемые ноу-хау, зафиксированные на носителях информации и которые можно применять независимо от физических лиц.

В таблице 1 представлены сравнительные характеристики признания и учёта нематериальных активов согласно ПБУ 14/2007 «Учёт нематериальных активов» и ФСБУ «Нематериальные активы».

Таблица 1

Сравнение ПБУ 14/2007 «Учёт нематериальных активов» и ФСБУ «Нематериальные активы» по ключевым параметрам

Показатели	ПБУ 14/2007 «Учёт нематериальных активов»	Проект ФСБУ «Нематериальные активы»
1. Определе- ние	<p>Как такового определения нет.</p> <p>Признаки НМА:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– актив не имеет физической формы;</li> <li>– актив можно идентифицировать;</li> <li>– актив обеспечивает хозяйствующему субъекту поступление экономических выгод в будущем и используется при производстве продукции, выполнении работ, оказании услуг или для управленческих целей;</li> <li>– актив предполагается использовать экономическим субъектом продолжительное время (более 1 года или операционного цикла);</li> <li>– фактическая стоимость актива может быть точно определена;</li> <li>– хозяйствующий субъект имеет все необходимые документы, подтверждающие права на данный актив.</li> </ul>	<p>Как такового определения нет.</p> <p>Признаки НМА:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– актив не имеет физической формы, за исключением тех, что применяются как средства обмена информацией: флэш-накопитель, модель, образец, диски и др.;</li> <li>– актив предназначен для использования экономическим субъектом для целей производства или управления, а также может быть предоставлен за плату во временное пользование или владение;</li> <li>– предполагается использование актива экономическим субъектом продолжительное время (более 1 года или операционного цикла).</li> </ul> <p>Объект имущества может быть признан нематериальным активом, если одновременно соблюдаются следующие условия:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– актив можно идентифицировать;</li> <li>– присутствует вероятность того, что понесённые затраты обеспечат в будущем в течение продолжительного времени поступление экономических выгод;</li> <li>– экономический субъект имеет право на получение экономических выгод и может воспрепятствовать третьим лицам их получению;</li> <li>– можно достоверно определить первоначальную стоимость актива.</li> </ul>
2. Область применения	<p>Положение не применяется в отношении:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ, которые оказались безрезультатными, а также не имеют соответствующего документального оформления;</li> <li>– физических носителей, в которых отражены результаты интеллектуальной деятельности и средства индивидуализации;</li> <li>– вложений финансового характера.</li> </ul>	<p>Стандарт не применяется для:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– финансовых активов;</li> <li>– активов, появившихся из страховых договоров;</li> <li>– активов, появившихся в связи с вознаграждениями сотрудникам;</li> <li>– интеллектуальных и деловых способностей сотрудников хозяйствующего субъекта, их квалификационных характеристик и способностей к трудовой деятельности;</li> <li>– поисковых активов;</li> <li>– нематериальных активов, которые будут реализованы на сторону в рамках основной деятельности хозяйствующего субъекта;</li> <li>– нематериальных активов, создаваемых в рамках договорных отношений с контрагентами, кроме случаев закрепления за экономическим субъектом прав на результаты работ;</li> <li>– отложенных налоговых активов;</li> <li>– активов, появившихся из договоров аренды;</li> <li>– нематериальных активов, которые больше не используются, и не будут использоваться в связи с отчуждением.</li> </ul>

продолжение табл. 1		
Показатели	ПБУ 14/2007 «Учёт нематериальных активов»	Проект ФСБУ «Нематериальные активы»
3. Первоначальная оценка	<p>Нематериальные активы начинают отражать в бухгалтерском учёте в денежной оценке фактически произведённых затрат (по первоначальной стоимости).</p> <p>Первоначальной стоимостью признаётся сумма фактических затрат в денежной оценке, понесённая экономическим субъектом при приобретении или создании объекта нематериальных активов.</p> <p>В первоначальную стоимость объекта не включают:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– возмещаемые налоги;</li> <li>– общехозяйственные расходы, за исключением случаев, когда они связаны с созданием подобных активов;</li> <li>– расходы по НИОКР и прочим работам, которые были отнесены к прочим доходам и расходам;</li> <li>– расходы, связанные с получением кредитов и займов.</li> </ul>	<p>Нематериальные активы начинают отражать в бухгалтерском учёте в денежной оценке фактических затрат, понесённых экономическим субъектом в связи с получением данного объекта.</p> <p>В первоначальную стоимость объекта не включают:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– затраты на деловую репутацию, фирменные наименования, товарные знаки, кроме тех, что были приобретены на стороне;</li> <li>– затраты на проведение исследований независимо от результата;</li> <li>– возмещаемые налоги;</li> <li>– затраты, возникшие в связи с ненадлежащей организацией процесса производства (простой, брак, сверхнормативный расход сырья и т.д.);</li> <li>– затраты на обучение работников хозяйствующего субъекта и др.</li> </ul>
4. Текущая оценка	<p>Стоимостная характеристика нематериальных активов, по которой их начинают отражать в бухгалтерском учёте, не подлежит изменению, кроме операций по переоценке и обесценению.</p>	<p>В основе оценки нематериальных активов на отчётную дату лежит балансовая стоимость, которая определяется как разница между первоначальной стоимостью и суммой начисленной амортизации и величиной обесценения.</p> <p>Экономические субъекты могут выбирать один из двух предусмотренных вариантов учёта для групп нематериальных активов: с применением операций по переоценке и без применения операций по переоценке. Операции учёта с переоценкой возможно применять только для нематериальных активов, торгуемых на активном рынке (не используется для товарных знаков, деловой репутации и т.д.). Операции учёта без переоценки – применяют к неторгуемым нематериальным активам.</p>
5. Амортизация	<p>Амортизационные отчисления по нематериальным активам начинают производить с первого числа месяца следующего за месяцем принятия к бухгалтерскому учёту до момента полного погашения стоимости такого актива или списания его с учёта.</p> <p>Ежемесячную сумму амортизационных отчислений возможно определять следующими способами: линейный, способ уменьшаемого остатка, пропорционально объёму произведённой продукции (работ, услуг).</p>	<p>Амортизационные отчисления начинают производить, когда объект приведён в состояние, пригодное для использования в соответствии с целями хозяйствующего субъекта, когда уже нет необходимости в осуществлении серьёзных затрат.</p> <p>Если срок полезного использования актива установлен в единицах времени, то амортизационные отчисления возможно производить линейным способом или способом уменьшаемого остатка.</p> <p>Если срок полезного использования актива установлен в натуральных единицах, то амортизационные отчисления возможно производить пропорционально объёму произведённой продукции.</p>
6. Выбытие нематериального актива		<p>Если в будущем от использования актива или его выбытия не предполагается поступление экономических выгод, то он подлежит списанию с учёта.</p>

Резюмируя результаты проведённого анализа двух стандартов отметим, что новый проект стандарта позволяет более точно идентифицировать нематериальный актив, поскольку по сравнению с предшественником содержит признаки и критерии признания. ФСБУ «Нематериальные активы» вводит новое понятие для целей последующей оценки нематериальных активов – «активный рынок», однако, следует учитывать, что в российской практике на активном рынке представлена лишь незначительная часть нематериальных активов, поэтому проведение переоценки на практике будет связано с определёнными сложностями. Таким образом, последующая переоценка может быть использована применительно к нематериальным активам, которые обращаются на открытом рынке.

Несмотря на внушительное количество публикаций, посвящённых вопросам учёта нематериальных активов, по-прежнему существует ряд нерешённых проблем, влияющих на правильность признания, классификации, отражения в учёте и отчётности информации о подобном рода активах хозяйствующих субъектов: отсутствие единого подхода к определению данной категории в нормативных документах; пробелы в законодательстве, регулирующем признание и учёт нематериальных активов; отсутствие унифицированных форм первичной учётной документации; правильное определение первоначальной стоимости; правильная идентификация таких активов; сложность переоценки; определение сроков полезного использования и способа амортизации и др.

#### **Результаты исследования и их обсуждение**

В целях правильной идентификации нематериальных активов, на наш взгляд, проект целесообразно дополнить определением, которое учитывает различные аспекты данной категории. Нематериальные активы – это охраняемые законом идентифицируемые приобретённые и (или) созданные результаты интеллектуальной деятель-

ности или объекты интеллектуальной собственности, предназначенные для использования экономическим субъектом более 12 месяцев для целей производства или управления или предоставления за плату во временное пользование или владение.

Анализ применяемого в программе «1С: Бухгалтерия 8» плана счетов бухгалтерского учёта показал, что к счету 04 «Нематериальные активы» предусмотрены следующие субсчёта: 04.01 «НМА организации», 04.02 «Расходы на научно-исследовательские, опытно-конструкторские и технологические работы» [7]. На основе исследования действующих нормативных актов, регулирующих бухгалтерский учёт нематериальных активов и одноименного проекта ФСБУ, предлагаем использовать следующие субсчёта: 04.01.1 «Исключительные и неисключительные права пользования»;

04.01.2 «Права на совершение определённого рода действий»; 04.01.3 «Приобретённые средства индивидуализации»; 04.01.4 «Программные продукты для ПК»; 04.01.5 «Научные и технологические сведения».

Использование указанных субсчетов позволит вести учёт в соответствии с требованиями обязательного к применению в будущем ФСБУ «Нематериальные активы», а также повысить аналитичность информации и в оперативном режиме получать сведения в разрезе групп нематериальных активов. Рассмотрим порядок отражения операций по учёту процесса поступления объектов нематериальных активов в программе «1С: Бухгалтерия 8» с учётом предлагаемых рекомендаций (табл. 2).

Организацией ООО «Альфа» (*покупатель*) в соответствии с договором поставки у ООО «Сигма» (*поставщик*) был приобретён товарный знак стоимостью 450 000 рублей (в том числе НДС 20% – 75 000 рублей). Предоплату ООО «Альфа» поставщику не перечисляла. На дату поступления нематериальный актив был принят к учёту. В бухгалтерском учёте ООО «Альфа» будут произведены следующие хозяйственные операции (табл.2).

**Таблица 2**

Корреспонденция счетов по учёту приобретения нематериального актива

№ п/п	Содержание хозяйственной операции	Сумма, руб.	Корреспонденция счетов		Документ в 1С
			дебет	кредит	
10 июля 2020 г.					
1.	Учтён поступивший от поставщика НМА	375 000	08.05 «Приобретение НМА»	60.01 «Расчёты с поставщиками и подрядчиками»	Поступление НМА
2.	Отражён НДС по поступившему НМА	75 000	19.02 «НДС по приобретённым НМА»	60.01 «Расчёты с поставщиками и подрядчиками»	Счёт-фактура полученный
3.	Принят к учёту НМА	375 000	04.01.3 «Приобретённые средства индивидуализации»	08.05 «Приобретение НМА»	Принятие к учёту НМА
31 июля 2020 г.					
4.	НДС принят к вычету по НМА	75 000	68.02 «НДС»	19.02 «НДС по приобретённым НМА»	Формирование записей книги покупок

**Таблица 3**

Корреспонденция счетов по учёту создания нематериального актива

№ п/п	Содержание хозяйственной операции	Сумма, руб.	Корреспонденция счетов		Документ в 1С
			дебет	кредит	
1-й этап 05 февраля 2020 г.					
1.	Отражена стоимость первого этапа работ	200 000	08.05 «Приобретение НМА»	60.01 «Расчёты с поставщиками и подрядчиками»	Поступление НМА
2.	Отражён НДС по принятым работам	40 000	19.02 «НДС по приобретённым НМА»	60.01 «Расчёты с поставщиками и подрядчиками»	
3.	Регистрация документа счёт-фактура полученный	240 000	-	-	Счёт-фактура полученный
4.	Принятие НДС к вычету по первому этапу работ	40 000	68.02 «НДС»	19.02 «НДС по приобретённым НМА»	Формирование записей книги покупок
2-й этап 10 марта 2020 г.					
5.	Отражена стоимость второго этапа работ	175 000	08.05 «Приобретение НМА»	60.01 «Расчёты с поставщиками и подрядчиками»	Поступление НМА
6.	Учтён входной НДС	35 000	19.02 «НДС по приобретённым НМА»	60.01 «Расчёты с поставщиками и подрядчиками»	
7.	Регистрация документа счёт фактура полученный	210 000	-	-	Счёт-фактура полученный
8.	Принятие НДС к вычету по второму этапу работ	35 000	68.02 «НДС»	19.02 «НДС по приобретённым НМА»	Формирование записей книги покупок

продолжение табл. 3					
№ п/п	Содержание хозяйственной операции	Сумма, руб.	Корреспонденция счетов		Документ в 1С
			дебет	кредит	
9.	Принят к учёту НМА	375 000	04.01.4 «Программные продукты для ПК»	08.05 «Приобретение НМА»	Принятие к учёту
10.	Перечислена оплата ООО «Сигма»	450 000	60.01 «Расчеты с поставщиками и подрядчиками»	51 «Расчётные счета»	Списание с расчётного счета

В соответствии с налоговым законодательством (п. 1 ст. 172 НК РФ) при приобретении нематериальных активов вычеты производятся в полном объёме только после принятия на учёт указанных объектов. В тоже время следует помнить о том, что НДС не подлежит уплате по операциям, связанным с передачей исключительных прав на изобретения, секреты производства, программное обеспечение, промышленные образцы, топологии интегральных микросхем, базы данных, а также прав на использование указанных объектов на основании лицензионного договора (п. 2 ст. 149 НК РФ).

Рассмотрим порядок отражения операций по учёту процесса создания объектов нематериальных активов в программе «1С: Бухгалтерия 8» с учётом предлагаемых рекомендаций (табл.3).

Организация ООО «Альфа» (*заказчик*) заключила договор на разработку программного обеспечения с ООО «Сигма» (*исполнитель*). В соответствии с условиями договора исключительные права на программное обеспечение принадлежат заказчику ООО «Альфа». По договору стоимость работ составляет 450 000 рублей (в том числе НДС 20% – 75 000 рублей). Приёмка результатов произведённых работ осуществляется в два этапа. Стоимость первого этапа

240 000 рублей (в том числе НДС 20% – 40 000 рублей), стоимость второго этапа 210 000 рублей (в том числе НДС 20% – 35 000 рублей). Оплата всей стоимости работ производится ООО «Альфа» после приёмки всего объёма работ.

### Выводы

Проведён анализ требований отечественных нормативных и правовых актов, положений международных стандартов финансовой отчётности в части отражения нематериальных активов в бухгалтерском учёте и отчётности. На основе систематизации требований действующего ПБУ 14/2007 «Учёт нематериальных активов» и проекта ФСБУ «Нематериальные активы» по ключевым параметрам определены существенные нововведения. По результатам исследования сформулировано определение нематериальных активов, учитывающее юридические и экономические аспекты данной категории, кроме того, рекомендована система субсчетов к счету 04 «Нематериальные активы», учитывающая требования проекта ФСБУ «Нематериальные активы», что позволит повысить аналитичность информации и в оперативном режиме обеспечить управленческий персонал сведениями в разрезе групп нематериальных активов.

### Библиографический список

1. Тазихина Т. В., Сычёва Е. А. Нематериальные активы и их стоимость в различных системах финансовой отчётности // Финансы, денежное обращение и кредит. 2017. №4(187). С. 53-59.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (с изменениями и дополнениями) [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_64629/2a4870fda21fdffc70bade7ef80135143050f0b1/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_64629/2a4870fda21fdffc70bade7ef80135143050f0b1/) (дата обращения: 03.01.2021).
3. Приказ Минфина России от 29.07.1998 №34н «Об утверждении Положения по ведению бухгалтерского учёта и бухгалтерской отчётности в Российской Федерации» (с изменениями и допол-

нениями) [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_20081/7f678d1321c139704a2a4d31f0ccd5a03ec5fb51/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_20081/7f678d1321c139704a2a4d31f0ccd5a03ec5fb51/) (дата обращения: 03.01.2021).

4. Приказ Минфина России от 27.12.2007 №153н «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учёту «Учёт нематериальных активов» (с изменениями и дополнениями) [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_63465/adf2cfd636e9e799777ca5e7c8add8b722dced71/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_63465/adf2cfd636e9e799777ca5e7c8add8b722dced71/) (дата обращения: 03.01.2021).

5. Налоговый кодекс Российской Федерации (с изменениями и дополнениями) [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19671/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/) (дата обращения: 03.01.2021).

6. Бухгалтерский методологический центр. Проект ФСБУ «Нематериальные активы» [Электронный ресурс]. URL: [http://bmcenter.ru/Files/proekt\\_FSBU\\_NMA](http://bmcenter.ru/Files/proekt_FSBU_NMA) (дата обращения: 03.01.2021).

7. Информационная система 1С: ИТС [Электронный ресурс]. URL: <https://its.1c.ru>.

УДК 330.341, 674.0

*А. И. Паненко*

Институт цифровой экономики ФГБОУ ВО «Югорский государственный университет», г. Ханты-Мансийск, e-mail: panenko.ann@list.ru

## **АНАЛИЗ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОТРАСЛЕЙ ЛЕСОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА РОССИИ**

**Ключевые слова:** инновации, инновационная деятельность, инновационное развитие, лесопромышленный комплекс, ЛПК.

В статье приводится анализ показателей инновационной деятельности двух отраслей лесопромышленного комплекса: обработки древесины и производства изделий из дерева и целлюлозно-бумажного производства. Автором сделан акцент на установление степени достижения показателей инновационного развития ЛПК целевым индикаторам реализации Стратегии инновационного развития Российской Федерации. Рассматриваются показатели структуры продуктовых и процессных инноваций, их экспортного потенциала, затрат на инновационную деятельность организаций, а также показатели кооперации предприятий при реализации инновационной деятельности. На основе анализа сделан ряд выводов, характеризующих инновационное развитие лесопромышленного комплекса России как дисгармоничное и нуждающееся в определенном подходе к управлению инновационной деятельностью.

*A. I. Panenko*

Institute of digital economy of Ugra State University, Khanty-Mansyisk, e-mail: panenko.ann@list.ru

## **ANALYSIS OF INNOVATIVE ACTIVITY OF SECTORS OF THE RUSSIAN TIMBER INDUSTRY**

**Keywords:** innovations, innovative activity, innovative development, timber industry.

The article analyzes the indicators of innovative activity of two branches of the timber industry: wood processing and production of wood products and pulp and paper production. The author focuses on the assessment of achievement of indicators of innovative development of forestry target indicators of realization of Strategy of innovative development of the Russian Federation. Indicators of the structure of product and process innovations, their export potential, costs for innovative activities of organizations, as well as indicators of cooperation of enterprises in the implementation of innovative activities are considered. Based on the analysis, a number of conclusions are made that characterize the innovative development of the Russian timber industry as disharmonious and in need of a certain approach to the management of innovative activities.

Инновационная деятельность – это сложная динамическая система действия и взаимодействия различных методов, факторов и органов управления, занимающихся научными исследованиями, созданием новых видов продукции, совершенствованием оборудования и предметов труда, технологических процессов и форм организации производства на основе новейших достижений науки, техники; планированием, финансированием и координацией НТП; совершенствованием экономических рычагов и стимулов; разработкой системы мер по регулированию комплекса взаимообусловленных мероприятий, направленных на ускорение интенсивного развития НТП и повышение его социально-экономической эффективности [1].

Инновационный процесс в лесоперерабатывающей отрасли является непрерывным процессом последовательности действий, в ходе которых инновация вызревает от идеи до конкретного продукта, технологии или услуги и распространяется в хозяйственной практике с целью перехода лесных отраслей на качественно новый уровень производственного процесса [2].

В соответствии с Распоряжением Правительства РФ от 26.09.2013г. №1724-р «Об утверждении основ государственной политики в области использования, охраны, защиты и воспроизводства лесов в Российской Федерации на период до 2030 года» одними из основных направлений развития лесопромышленного комплекса являются:



– модернизация производственных мощностей предприятий;

– внедрение комплексных производств по глубокой переработке лесохимических продуктов, создание научно-образовательных и производственных кластеров в субъектах, развитие инжиниринговых центров;

– формирование перспективных программ научных исследований;

– всестороннее развитие конкуренции как главного фактора восприимчивости предприятий ЛПК к инновациям.

При этом Стратегией развития лесного комплекса РФ до 2030 года определено, что в долгосрочной перспективе особую актуальность должны приобрести исследования процессов развития природоподобных технологий, человеко-машинных систем, а также разработка и внедрение новых материалов на основе древесины путем глубокой химической и механической переработки сырья [4].

Сегодняшний переход к интенсификации использования лесов основан на таком конкурентном преимуществе лесного комплекса как обеспеченность уникальным ресурсом, который нельзя создать, привлекая нетрадиционные источники [5]. В подтверждение этого, например, В. И. Буньковский и И. Ю. Ильичёв определяют следующие особенности инновационного развития лесопромышленного комплекса [6]:

– самовозобновляемая, но не самосохраняемая сырьевая база, что определяет необходимость защиты, охраны и воспроизводства ресурсов, и внедрение новшеств, прежде всего, в развитие лесосырьевого сектора;

– долгосрочный срок инновационной отдачи, которая проявляется не столько в повышении качества сырья, сколько в конечном продукте переработки древесины;

– пространственная локализация лесосырьевой базы требует для её освоения постоянного развития транспортной инфраструктуры.

Согласно данным, представленным предприятиями лесопромышленного комплекса в годовой форме федерального статистического наблюдения № 4-ин-

новация «Сведения об инновационной деятельности организации» степень влияния результатов инноваций на развитие производства оценивается высоко по следующим позициям:

– улучшение качества товаров, работ, услуг;

– расширение ассортимента;

– рост производственных мощностей;

– повышение гибкости производства.

Но отдельные потенциальные результаты, которые нам кажутся наиболее важными для повышения конкурентоспособности инновационно ориентированной организации, были отмечены немногими респондентами.

Это замена снятой с производства устаревшей продукции (1), улучшение информационных связей внутри организации или с другими организациями, сокращение времени на взаимодействие с клиентами (2), внедрение продукции на новые рынки (в том числе мировые) (3).

Именно в соответствии с этими направлениями автором осуществляется анализ инновационной деятельности предприятий ЛПК, а именно: 1) жизненные циклы инноваций, 2) кооперация в разработке инноваций, 3) структура производства и экспорта инноваций.

Первое, что предлагается изучить в целях поиска путей совершенствования управления конкурентоспособностью инновационной деятельности предприятий ЛПК, это ориентиры, которые задаёт государство в этой сфере для предприятий промышленности. Согласно замыслу, к 2020г. от 40 до 50% промышленных предприятий страны должны были инициировать технологические инновации. В 2018г. фактический уровень показателя по полному кругу отраслей промышленного производства достиг 18,5%, что ниже планового уровня 2016г. А доля организаций ЛПК, осуществляющих технологические инновации, составила на отчетную дату 17%, т.е. значение отраслевого показателя весьма близко к общему уровню. Из этого делаем вывод о том, что предприятия отраслей лесной промышленности можно считать инновационно активными.



Рисунок 1. Число организаций лесопромышленного комплекса\*, отметивших значительное влияние результатов инноваций на развитие производства (\*643.16, 643.17)

Таблица 1

Сравнение индикаторов инновационного развития лесопромышленного комплекса с отдельными целевыми индикаторами реализации Стратегии инновационного развития Российской Федерации

№ п/п	Наименование показателя в соответствии со Стратегией	Уровень показателя к 2020г.	Уровень показателя по промышленному производству			Уровень показателя по ЛПК*	
			2016г.		2018г.	2016г.	2018г.
			план	факт	факт	факт	факт
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Доля предприятий промышленного производства, осуществляющих технологические инновации, в общем количестве предприятий промышленного производства, %	40-50	20	9,2	18,5	4,0	17,0
2.	Доля инновационной продукции в общем объеме промышленной продукции, %	25-35	15,4	8,4	6,0	4,9	3,8
3.	Доля инновационных товаров, работ, услуг, новых для рынка сбыта организаций, в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг организаций промышленного производства, %	8	5	1	0,9	0,12	0,2
4.	Доля новых для мирового рынка инновационных товаров (работ, услуг) в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг организаций промышленного производства, %	0,28	0,12	0,1	0,2	0,0	0,0

продолжение табл. 1							
№ п/п	Наименование показателя в соответствии со Стратегией	Уровень показателя к 2020г.	Уровень показателя по промышленному производству		Уровень показателя по ЛПК*		
			2016г.		2018г.	2016г.	2018г.
			план	факт	факт	факт	факт
5.	Доля инновационных товаров, работ, услуг в общем объеме экспорта товаров, работ, услуг организаций промышленного производства, %	15	12	8,4	6,6	11,0	3,9
6.	Доля затрат на технологические инновации в общем объеме затрат на производство отгруженных товаров, выполненных работ, услуг организаций промышленного производства	2,5	2	1,8	1,5	1,5	3,8

Примечание: \*рассчитывалось как среднее геометрическое по ВЭД: 643.16, 643.17.

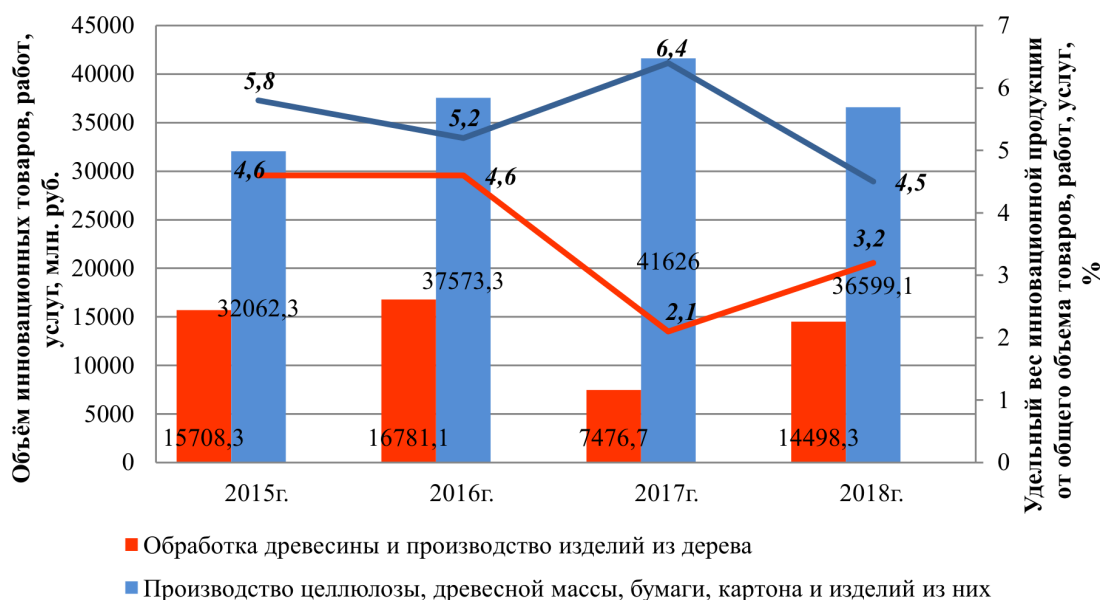


Рисунок 2. Объем, удельный вес и динамика инновационных товаров, работ, услуг отраслей лесопромышленного комплекса

Доля инновационной продукции ЛПК в её общем объеме, зафиксированная на уровне 3,8% в 2018г, говорит об отставании показателя как от фактического уровня по промышленному производству в целом (6,6 %), так и от планируемого стратегического (25–35% к 2020 году).

Обратимся также к показателям динамики выпуска инновационных товаров, работ и услуг предприятий лесопромышленного комплекса в разрезе двух основных отраслей (рисунок 1).

1. Предприятия целлюлозно-бумажного производства показывают гораздо более значительные уровни (в среднем до 2 раз больше отрасли обработки древесины) выпуска инновационных товаров при возрастающей динамике с 2015 по 2017 годы последовательно на 17% и 10% соответственно и резким снижением этого уровня к 2018г. на 12%.

2. Производство инновационной продукции предприятиями отрасли деревообработки характеризуется резким снижением объемов в 2017г. при стабильном

уровне выпуска за остальные периоды в среднем на уровне 15 млрд. руб.

По мнению экспертов отрасли [7], целлюлозно-бумажное производство в настоящее время является драйвером лесопромышленного комплекса, чему способствует успешное внедрение в производство принципов биоэкономики. Если для предприятий отрасли обработки древесины и производства изделий из дерева в целях интенсивного использования и воспроизводства ресурса необходимо сочетать различные методики рубок и расширять питомники, то целлюлозно-бумажные комбинаты поддерживают принципы технологичности и экологизации посредством стимулирования потребления биоразлагаемых материалов, чем и является основной продукт отрасли. С этой точки зрения в арсенале методов инновационной деятельности у производителей целлюлозы, бумаги и картона существует больше инструментов.

В 2018г. произошел значительный спад выпуска инновационных товаров, работ и услуг предприятий лесопромышленного комплекса. Поэтому возможностей достижения к 2020 году 8%-ной доли инновационной продукции, новой для рынков сбыта организаций ЛПК, практически не остается: в 2018г. фактическое значение показателя было зафиксировано на уровне 0,2%. Лишь 9 организаций отрасли обработки древесины и производства изделий из дерева и 5 предприятий целлюлозно-бумажного производства

выпустили продукцию, новую для рынков сбыта.

К слову сказать, в 2018г. наибольшую долю в структуре объемов инновационных товаров, работ, услуг, новых для рынков сбыта, занимали пиломатериалы (37%) и бумага (27%). Лесопиление и заготовка пиломатериалов относится к дискретному типу производства, а выпуск бумажной продукции – к процессному (непрерывному) типу; в обоих случаях производство носит массовый характер и использует универсальное оборудование. Поэтому закономерно, что разработка новых продуктов с качественно новыми потребительскими характеристиками представляется затруднительной.

Следует проанализировать и вопрос экспорта инновационной продукции ЛПК, поскольку экспортный потенциал продукта является одним из основных индикаторов инновационной деятельности промышленно интегрированных предприятий [8].

В доплановый период (2015г.) доля инноваций в экспорте лесопромышленной продукции составляла около 8%. Стратегия инновационного развития РФ до 2020г. обозначила для отраслей промышленности ожидаемое значение показателя на уровне 15%. Однако, если сразу в 2016г. удельный вес инноваций на экспорт вырос до 11% (прирост доли составил 54%), то по итогам 2018г. не достиг и 4% (ежегодное снижение на 25%).

**Таблица 2**

Показатели экспорта инновационных товаров, работ, услуг, отгруженных за пределы РФ

№ п/п	Наименование показателя	2015г.	2016г.	2017г.	2018г.	Темп роста, %
1	2	3	4	5	6	7
1.	Отгружено продукции за пределы РФ, млн. руб.	257619,37	286024,151	296024,151	458360,33	177,9
2.	Экспорт инновационной продукции, млн. руб.	20896,961	32182,543	24249,625	18207,701	87,1
3.	Доля инновационной продукции в экспорте, %	8,11	11,25	8,19	3,97	48,9

Примечание: составлено автором.

Доля инновационной продукции ЛПК в экспорте снижается за счет снижения объемов отгруженных инновационных товаров, работ и услуг за пределы РФ (темп роста за анализируемый период составил 87%). При том, что в 2018г. относительно 2017г. произошел значительный рост выпуска инновационной продукции на предприятиях деревообработки, доля инновационной продукции в экспорте оказалась ниже показателя предыдущего года в 2 раза. Это наводит на мысль о том, что целлюлозно-бумажная промышленность, обозначившая в 2018г. годовой спад производства инновационных товаров, работ, услуг на 12%, действительно задает тенденцию для всего ЛПК, являясь драйвером лесных производств.

Предпримем попытку разобраться, почему инновационное развитие лесопромышленного комплекса характеризуется как весьма противоречивое и нестабильное. Исследуем структуру инноваций.

Анализ динамики инноваций в зависимости от степени изменений позволяет конкретизировать концентрацию

роста уровня и удельного веса базисных инноваций для отрасли обработки древесины (129,5% динамики), а улучшающих – для предприятий ЦБП (6184,9% динамики). Данный вывод помимо показателя динамики подтверждает показатель структуры: объем улучшающих инноваций в ЦБП от ничтожно малого удельного веса достиг почти 50% совокупности инноваций, в то время как для предприятий обработки древесины при изначально более сбалансированной структуре идет значительное увеличение удельного веса базисных инноваций до 95%.

Получается, представлять целлюлозно-бумажные комбинаты инновационным драйвером отрасли необходимо с учётом признания факта реализации ими преимущественно улучшающих инноваций.

Структурный анализ инноваций ЛПК в целом по двум рассматриваемым отраслям показал, что за период с 2015г. по 2018г. доля базисных инноваций снизилась с 90% до 64% от общего объема (рисунок 4).

**Таблица 3**

Показатели динамики и структуры инноваций в зависимости от степени изменений по отдельным отраслям лесопромышленного комплекса

№ п/п	Наименование показателя	2015г.	2016г.	2017г.	2018г.	Темп роста, %
1. Обработка древесины и производство изделий из дерева						
1.1	Объем базисных инноваций, млн. руб.	10605,3	11105,7	6814,6	13737,9	129,5
1.1.1	Удельный вес, %	67,5	66,2	91,1	94,7	140,3
1.2	Объем улучшающих инноваций, млн. руб.	5103	5675,4	662	760,4	14,9
1.2.1	Удельный вес, %	32,5	33,8	8,9	5,3	16,3
2. Производство целлюлозы, древесной массы, бумаги, картона и изделий из них						
2.1	Объем базисных инноваций, млн. руб.	31774,9	35269,7	34410,7	18823,5	59,2
2.1.1	Удельный вес, %	99,1	93,9	82,7	51,4	51,8
2.2	Объем улучшающих инноваций, млн. руб.	287,4	2303,6	7215,3	17775,6	6184,9
2.2.1	Удельный вес, %	0,9	6,1	17,3	48,6	5400

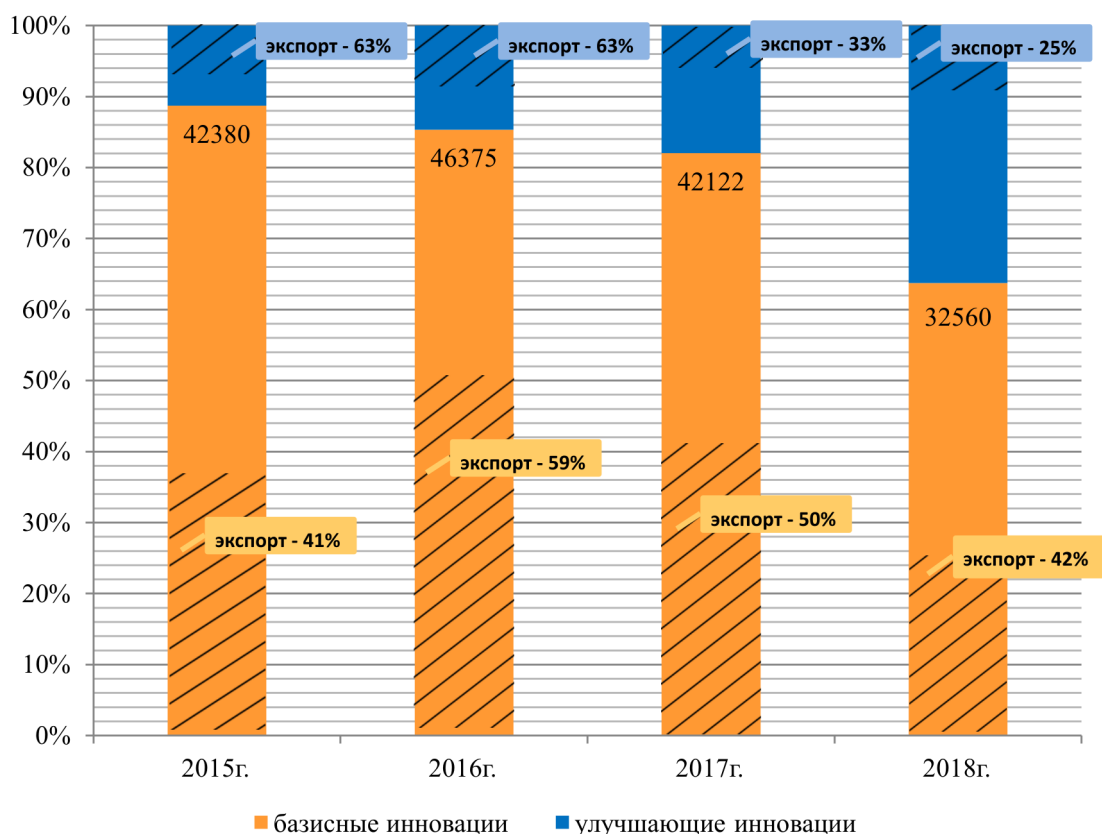


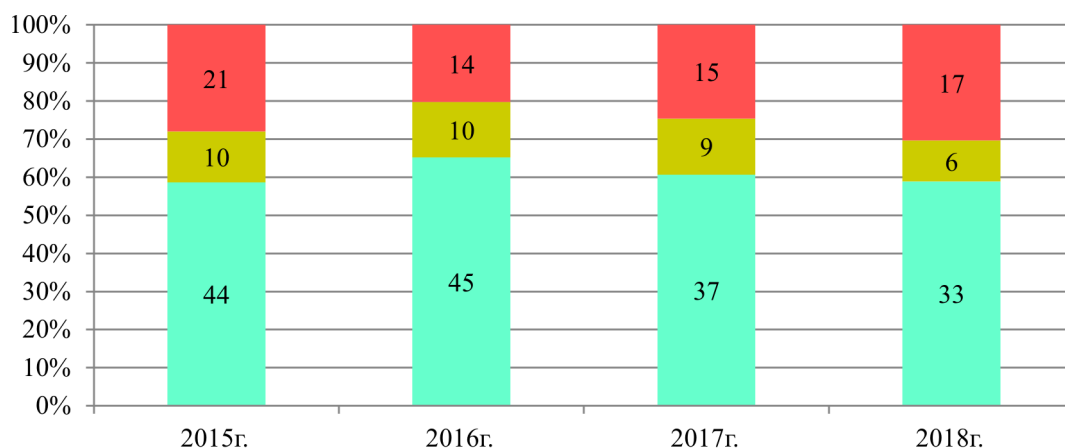
Рисунок 3. Структура инноваций, осуществляемых организациями лесопромышленного комплекса, в зависимости от степени произошедших изменений, с учётом доли их экспорта, млн. руб.

Таблица 4

Число организаций лесопромышленного комплекса, осуществляющих инновации отдельных типов

№ п/п	Наименование показателя	2015г.	2016г.	2017г.	2018г.	Темп роста, %
1. Обработка древесины и производство изделий из дерева						
1.1	Число организаций, осуществляющих продуктовые инновации, ед.	21	18	17	16	76,2
1.1.1	Удельный вес, %	48	44	46	42	-
1.2	Число организаций, осуществляющих процессные инновации, ед.	23	23	20	22	95,7
1.2.1	Удельный вес, %	52	56	54	58	-
2. Производство целлюлозы, древесной массы, бумаги, картона и изделий из них						
2.1	Число организаций, осуществляющих продуктовые инновации, ед.	15	12	17	21	140,0

продолжение табл. 4						
№ п/п	Наименование показателя	2015г.	2016г.	2017г.	2018г.	Темп роста, %
2. Производство целлюлозы, древесной массы, бумаги, картона и изделий из них						
2.1.1	Удельный вес, %	36	30	40	45	-
2.2	Число организаций, осуществляющих процессные инновации, ед.	27	28	26	26	96,3
2.2.1	Удельный вес, %	64	70	60	55	-



- производственные методы во вспомогательных видах деятельности
- производственные методы материально-технического снабжения, поставки товаров и услуг
- методы производства товаров и услуг

Рисунок 4. Структура процессных инноваций, осуществляемых организациями лесопромышленного комплекса, количество нововведений

Возвращаясь к вопросу экспорта инноваций, отметим следующее.

1) Экспорт базисных инноваций характеризуется скачкообразной динамикой, отличной от плавно снижающейся динамики выпуска базисных инноваций в целом;

2) Экспорт улучшающих инноваций значительно снизился за последние два года: в 2018г. было отгружено за пределы страны на 40% усовершенствованных товаров, работ и услуг меньше, чем в 2015г.;

3) До 2017г. практически большая часть инновационных товаров, работ, услуг отправлялась за рубеж, а с 2017г. уровни экспорта как базисных, так и улучшающих инноваций снизились;

4) Большую часть экспорта инновационной продукции обеспечивают цел-

люлозно-бумажные комбинаты (естественно, за счёт более значительного выпуска нововведений).

Экстраполируя понятия улучшающих и базисных инноваций на понятия горизонтальных и вертикальных производственных связей, можем описать следующие конкурентные позиции.

При горизонтальной конкуренции рост инновационной активности (внедрение улучшающих инноваций) является способом занятия новых рыночных ниш или закрепления на уже имеющихся нишах.

При вертикальных связях инновации (базисные) являются ответом на повышение требований к поставщикам со стороны покупателей сырья и полуфабрикатов, либо желанием поставщиков обе-

спечить соответствующий уровень движения товара на рынке.

Получается, отрасль деревообработки реализует инновационную деятельность посредством вертикальных производственных и сбытовых взаимосвязей, а отрасль ЦБП производит инновационную продукцию, выстраивая горизонтальные взаимоотношения.

Тезисы правильны, если речь идет о продуктовых инновациях: при горизонтальной конкуренции инновационная деятельность связана с расширением ассортимента товаров, созданием нового внешнего вида и упаковки, а при вертикальной нововведения проявляются в форме качественно нового товара, улучшения качества продукции, внедрения системы послепродажного сервиса [9].

Однако анализ структуры инноваций по их основному признаку классификации позволил определить, что наши лесопромышленники отдают приоритет вовсе не продуктовым, а процессным инновациям. Однако тенденция динамики числа организаций, осуществляющих процессные инновации, характеризуется как снижающаяся для обеих отраслей ЛПК.

Что касается общего структурного соотношения, то на протяжении анализируемого периода соотношение продуктовых и процессных инноваций в среднем устанавливается как 40% и 60% соответственно.

Анализ структуры процессных инноваций по типам нововведений позволяет уточнить, что приоритет в разработке этих инноваций отдается непосредственно методам производства (в среднем порядка 60% структуры стабильно). Однако, их уровень снизился за рассматриваемый период на 23,8% для организаций обработки древесины и на 8,7% для предприятий целлюлозно-бумажной промышленности.

Иными словами, внедрение новых методов производства товаров и услуг означает начало использования технических достижений (передовых производственных технологий), способствующих выпуску высокотехнологичной продукции, привлечению высококвалифицированного персонала, расширению возможностей выхода на новые рынки.

Значительными показателями уровня использования передовых производственных технологий за весь анализируемый период характеризуются такие группы технологий как «Производство, обработка и сборка» (порядка 25-30% структуры совокупности передовых производственных технологий для обеих отраслей) и «Связь и управление» (свыше 50% структуры совокупности технологий).

При этом группа «Производство, обработка и сборка» состоит преимущественно из разработок отдельно стоящего оборудования (около 60% структуры ППТ ежегодно), гибких производственных систем (около 20%) и простых роботов, выполняющих операции типа «взять и положить» (до 10%).

Вторая группа передовых производственных технологий, часто используемых предприятиями ЛПК, – «Связь и управление» – обозначает основу структуры программируемыми логическими контроллерами (до 40% структуры), компьютерами для управления оборудованием (в среднем 20% ежегодно), локальными компьютерными сетями (10%) и беспроводными системами связи (10%).

При анализе уровня использования инновационных производственных технологий следует понимать, что важное значение имеет факт их появления в организации. В таблице 5 приведены данные о количестве используемых в деятельности предприятий ЛПК технологий, разработанных собственными силами, и о количестве технологий, приобретенных у сторонних организаций.

Так, количество передовых производственных технологий, приобретаемых предприятиями ЛПК у сторонних организаций, в десятки раз превышает количество разработанных собственными силами или с привлечением отдельных специалистов и специализированных организаций технологий. И разница эта только растёт: если в 2015г. количество приобретенных ППТ превышало количество разработанных в 39 раз, то в 2019г. – уже в 65.

Количество передовых технологий, разрабатываемых ежегодно, обозначено на рисунке 5. Динамика показателя неопределенная.



**Таблица 5**

Количество используемых организациями лесопромышленного комплекса на протяжении 2015–2019 гг. передовых производственных технологий в зависимости от способа их возникновения (накопительным итогом)

№ п/п	Наименование показателя	Значение показателя по годам					Темп роста, %
		2015г.	2016г.	2017г.	2018г.	2019г.	
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Количество разработанных технологий	90	77	84	76	82	91,1
2.	Количество приобретенных технологий	3528	4124	4740	5001	5299	150,2
3.	Число запатентованных изобретений в используемых технологиях	134	239	213	192	99	73,9



*Рисунок 5. Количество разработанных определенным числом организаций лесопромышленного комплекса передовых производственных технологий*

Что касается числа организаций, занимающихся собственными разработками процессных инноваций, то их уровень ничтожно мал относительно общего числа субъектов в отрасли. Например, в 2018г. были разработаны ППТ 9 предприятиями ЛПК, при этом в этом же году в отрасли было отмечено 47 организаций, имевших научно-исследовательские, проектно-конструкторские подразделения.

Отметим, что до 2017г. разработанные передовые производственные технологии являлись новыми исключительно для России, а не принципиально новыми;

кроме того, не было зафиксировано технологий, разработанных с использованием запатентованных изобретений; однако, в 2017г. организации обработки древесины и производства изделий из дерева (всего 3 организации занимались разработкой инноваций) представили 2 принципиально новые ППТ.

Как видно по представленным в таблице 5 данным, организации лесопромышленного комплекса используют в инновационной деятельности ППТ, приобретенные за плату. В этом контексте вопрос географии приобретения технологий является тоже весьма актуальным при поиске

организационных форм и производственных возможностей инновационного развития лесопромышленного комплекса.

За период с 2015г. по 2018г. включительно показатель удельного веса ППТ, используемых после приобретения

организациями комплекса у иностранных партнеров, увеличивался с 55% до 60% и лишь в 2019г. он резко снизился до 40%.

Рассмотрим количество приобретаемых ежегодно передовых технологий в разрезе направлений приобретения.

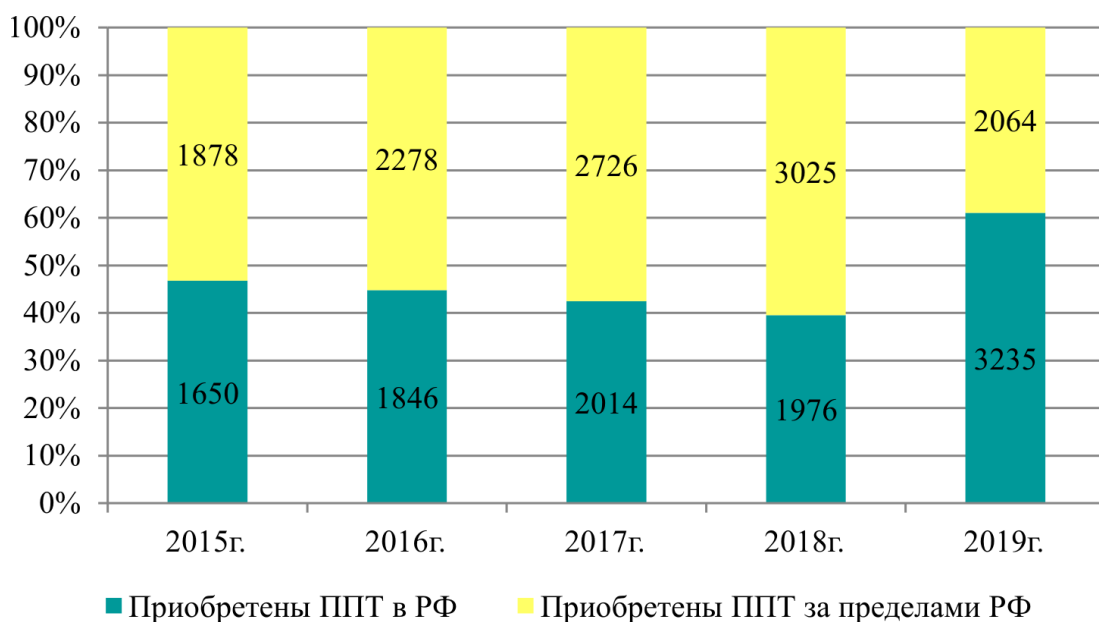


Рисунок 6. Структура используемых организациями лесопромышленного комплекса передовых производственных технологий по географии приобретения, в единицах

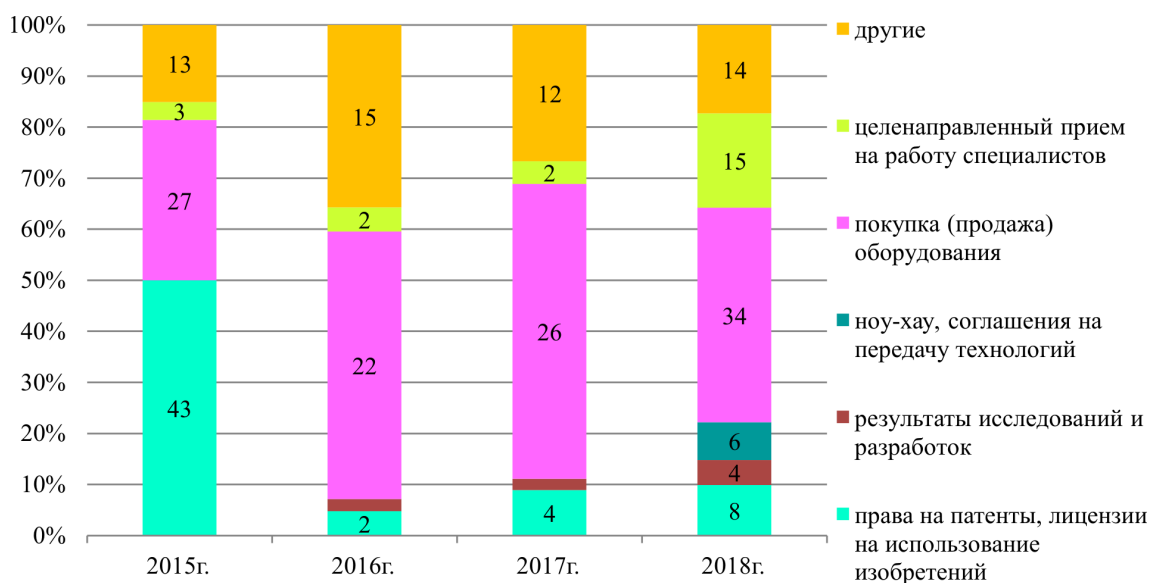


Рисунок 7. Количество приобретенных новых передовых производственных технологий организациями лесопромышленного комплекса по направлениям приобретения

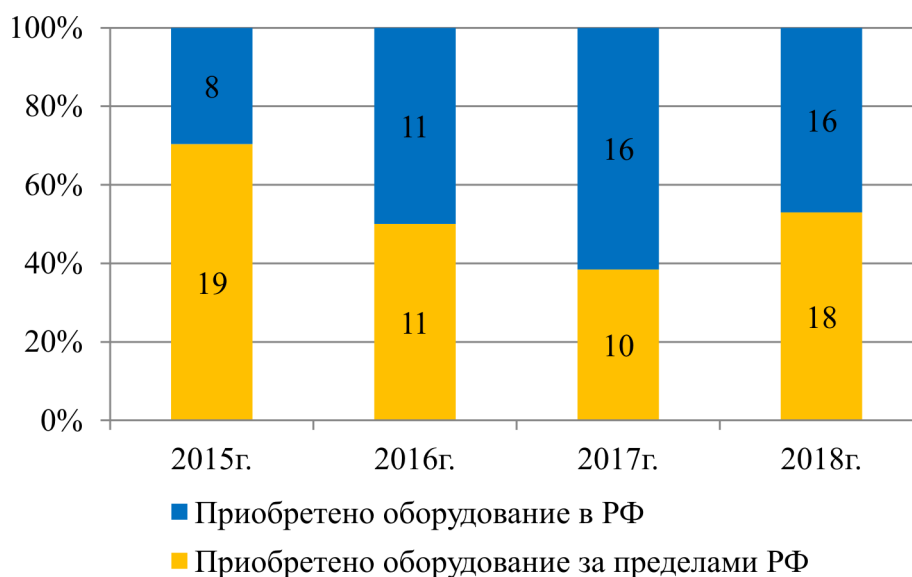


Рисунок 8. Структура приобретаемого для внедрения передовых производственных технологий оборудования, в единицах

Таблица 6

Число организаций лесопромышленного комплекса, использующих передовые производственные технологии по периодам внедрения и выпускающих инновационные товары, работы, услуги с определенным жизненным циклом

№ п/п	Вид инноваций	Период (жизненный цикл)	2015г.	2016г.	2017г.	2018г.
1.	Передовые производственные технологии	До 1 года	54	70	45	68
		От 2 до 3 лет	132	128	97	131
		От 4 до 5 лет	114	115	82	110
		От 6 и более	214	230	176	253
2.	Инновационная продукция	До 1 года	83	83	85	113
		От 2 до 5 лет	135	131	124	139
		От 6 до 10 лет	103	112	114	100
		От 11 до 20 лет	114	106	118	133
		Более 20 лет	77	72	64	69

Важно отметить, что рисунок наглядно показывает весьма успешно достигнутый по результатам 2015г. уровень приобретения прав на патенты и лицензии для двух организаций, занимающихся обработкой дерева и производством изделий из дерева: 41 право (при этом лишь 1 из них было приобретено у зарубежных партнеров).

Представляется возможным констатировать, что организации, приобретая производственные технологии, в подавляющем большинстве фактов осуществляют покупку оборудования

(от 30 до 60% структуры в разные периоды). При этом более половины оборудования, необходимого для внедрения передовых производственных технологий, приобретается за рубежом.

Ситуация с процессом передачи новых производственных технологий представлена «нулевыми» данными: лишь одна организация отрасли деревообработки и производства изделий из дерева и в 2015г., и 2016г. осуществила передачу высококвалифицированных специалистов в страны дальнего зарубежья.

Предпринять попытку очередного сопоставления продуктовых и процессных инноваций можно при исследовании жизненных циклов. Обратимся к данным таблицы 6 (см. стр. 76).

Представленные в таблице 6 числовые показатели позволяют пронаблюдать:

1) структурную тенденцию превалирования долгосрочного периода внедрения новых производственных технологий (свыше 6 лет) большинством организаций лесопромышленного комплекса;

2) для выпуска инновационной продукции значительная часть предприятий ЛПК также ориентирована на долгосрочный жизненный цикл: от 11 до 20 лет; однако наибольшее количество организаций отмечают, что жизненный цикл продукции, замененной новыми товарами, работами, услугами, составляет от 2 до 5 лет.

Что мы имеем: передовые технологии внедряются в производство на протяжении 6 лет; за это время часть выпускаемой продукции успевает «состариться» и может быть снята с производства.

Многие исследователи отмечают, что ускорение процесса создания новшеств и их преобразования в инновации по-

зволяет обеспечить преимущества в конкурентной борьбе, поскольку тот, кто предлагает инновацию рынку раньше, получает от нее большую премию, размер которой определяется степенью новизны и, соответственно, уровнем цены и продолжительностью её жизненного цикла [10].

Эффективность же технологической системы определяется не только ее способностью создавать новые технологии, но и соотношением затрат на технологические продукты, непосредственно используемые в конечном потреблении, и на технологии, необходимые для воспроизводства самой технологической системы. Чем больше доля последних, тем, при прочих равных условиях, менее результативна инновационная деятельность [11].

Итак. Отрасль обработки древесины и производства изделий из дерева существенно наращивает темп и долю затрат на продуктовые инновации, отрасль целлюлозно-бумажного производства увеличила долю затрат на процессные инновации практически до 100% с еще более быстрым темпом роста.

**Таблица 7**

Показатели динамики и структуры затрат на продуктовые и процессные технологические инновации организаций ЛПК

№ п/п	Наименование показателя	2015г.	2016г.	2017г.	2018г.	Темп роста, %
1. Обработка древесины и производство изделий из дерева						
1.1	Затраты на продуктовые инновации, тыс. руб.	637,3	7186,6	15850,0	2745,3	430,8
1.1.1	Удельный вес, %	32,2	86,2	91,8	90,2	-
1.2	Затраты на процессные инновации, тыс. руб.	1343,7	1152,7	1418,6	297,0	22,1
1.2.1	Удельный вес, %	67,8	13,8	8,2	9,8	-
2. Производство целлюлозы, древесной массы, бумаги, картона и изделий из них						
2.1	Затраты на продуктовые инновации, тыс. руб.	1050,2	973,8	203,4	640,9	61,0
2.1.1	Удельный вес, %	27,2	25,2	2,5	1,9	-
2.2	Затраты на процессные инновации, тыс. руб.	2812,1	2887,4	7912,8	33237,5	1181,9
2.2.1	Удельный вес, %	72,8	74,7	97,5	98,1	-

Если обратиться к данным таблицы 4, можно вспомнить, что предприятия деревообработки в большинстве своем осуществляют процессные инновации (наращивая темп, хоть и незначительно), а уровни затрат на продуктовые инновации по данной отрасли с 2016г. в десятки раз выше затрат на процессные.

Важно ещё проанализировать данные об участии в разработке технологических инноваций различных контрагентов (сторонних организаций).

Явная динамика роста затрат на оплату работ и услуг сторонних организаций обнаруживается при осуществлении работ в сфере инжиниринга: к 2018г. показатель достиг 100%.

Показателями наибольших долей затрат на выплаты контрагентам (уже без определенной тенденции динамики) характеризуются также суммарные затраты на приобретение программных средств.

**Таблица 8**

Уровень и динамика затрат на инновации, осуществляемых организациями лесопромышленного комплекса, по их направлениям, млн. руб.

№ п/п	Направление инноваций	Показатель затрат	Значение показателя по годам			
			2015г.	2016г.	2017г.	2018г.
1	2	3	4	5	6	7
1.	исследование и разработка новых продуктов, услуг и методов их производства (передачи), новых производственных процессов	Общие капитальные и текущие затраты, млн. руб.	47,8	270,4	549,0	69,9
		из них затраты на оплату работ, услуг сторонних организаций, млн. руб.	8,6	18,8	446,2	32,2
		Доля затрат на оплату сторонним организациям, %	18,1	6,9	81,3	45,8
2.	дизайн (деятельность по изменению формы, внешнего вида или потребительских свойств продуктов или услуг)	Общие капитальные и текущие затраты, млн. руб.	33,7	52,2	9,4	9,1
		из них затраты на оплату работ, услуг сторонних организаций, млн. руб.	7,2	45,3	2,5	0,8
		Доля затрат на оплату сторонним организациям, %	21,2	86,8	26,7	8,8
3.	приобретение машин и оборудования, связанных с технологическими инновациями	Общие капитальные и текущие затраты, млн. руб.	3859,0	11231,8	23333,4	34961,1
		из них затраты на оплату работ, услуг сторонних организаций, млн. руб.	725,3	7602,0	1159,6	3864,9
		Доля затрат на оплату сторонним организациям, %	18,8	67,7	5,0	11,1
4.	приобретение программных средств	Общие капитальные и текущие затраты, млн. руб.	35,6	4,6	109,4	69,0
		из них затраты на оплату работ, услуг сторонних организаций, млн. руб.	24,2	3,2	105,8	34,3
		Доля затрат на оплату сторонним организациям, %	68,0	68,3	96,8	49,7

продолжение табл. 8

№ п/п	Направление инноваций	Показатель затрат	Значение показателя по годам			
			2015г.	2016г.	2017г.	2018г.
1	2	3	4	5	6	7
5.	инжиниринг, включая подготовку ТЭО, производственное проектирование, пробное производство и испытания, монтаж и ПНР, другие разработки новых производственных процессов	Общие капитальные и текущие затраты, млн. руб.	254,1	572,0	710,5	796,6
		из них затраты на оплату работ, услуг сторонних организаций, млн. руб.	115,4	466,9	695,2	796,5
		Доля затрат на оплату сторонним организациям, %	45,4	81,6	97,8	100,0
6.	обучение и подготовка персонала, связанные с инновациями	Общие капитальные и текущие затраты, млн. руб.	4,4	2,6	1,3	0,5
		из них затраты на оплату работ, услуг сторонних организаций, млн. руб.	1,3	2,2	0,6	0,2
		Доля затрат на оплату сторонним организациям, %	29,2	85,3	49,9	29,4

**Таблица 9**

Показатели организационного состава организаций лесопромышленного комплекса

№ п/п	Наименование показателя	2015г.	2016г.	2017г.	2018г.	Темп роста, %
1.	Число организаций, имевших научно-исследовательские, проектно-конструкторские подразделения, единиц	51	47	46	47	92,2
2.	Количество научно-исследовательских, проектно-конструкторских подразделений в организации, единиц	59	57	58	57	96,6
3.	Среднесписочная численность работников (без внешних совместителей) в указанных подразделениях, человек	858	404	515	886	103,3

Как было показано ранее, на приобретение машин и оборудования, связанных с технологическими инновациями, направляется подавляющее большинство инновационных затрат. И по трем из четырех анализируемых периодов доля затрат на оплату услуг и работ сторонних организаций не превышает 20%. Как правило, речь идет о затратах на доставку, установку и монтаж оборудования.

Завершая аналитический обзор, обратим внимание на отдельные организа-

ционные показатели предприятий лесопромышленного комплекса.

Динамику инновационно-ориентированных структур ЛПК можно охарактеризовать как стагнирующую. При этом технологические инновации разрабатываются примерно в равной степени организацией самостоятельно, в сотрудничестве с другими организациями или другими организациями. Какая-либо тенденция приоритета здесь отсутствует.

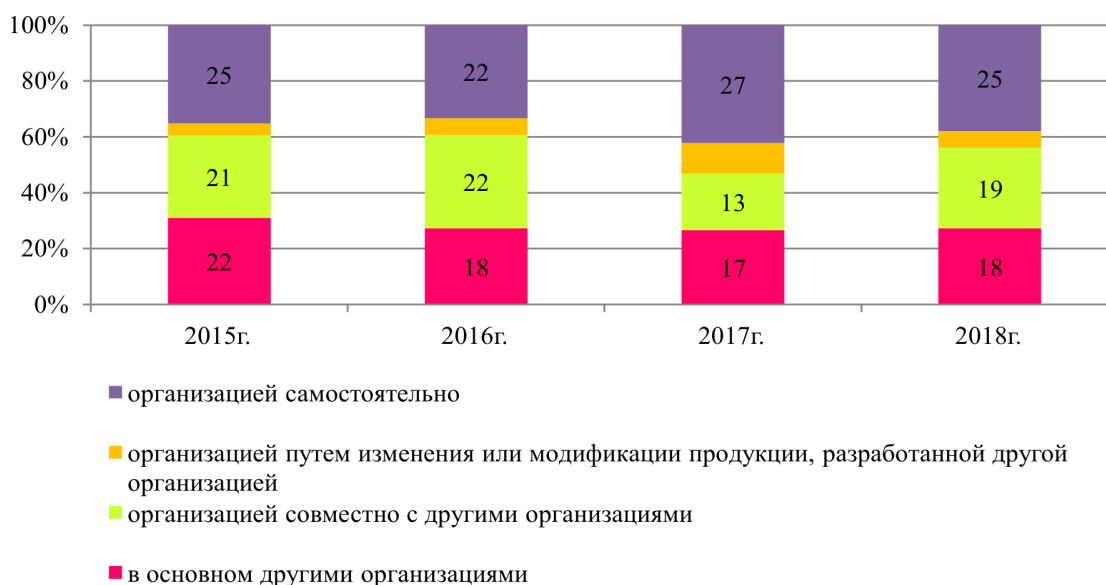


Рисунок 9. Кооперация в разработке технологических инноваций организаций лесопромышленного комплекса, количество организаций

Таблица 10

Количество проектов научных исследований и разработок, выполняемых совместно с поставщиками в зависимости от степени кооперационных связей

№ п/п	Тип кооперационной связи	2015г.	2016г.	2017г.	2018г.	Темп роста, %
1.	Постоянная кооперация	4	3	3	10	250,0
2.	Кооперация в рамках конкретного проекта	18	10	14	35	194,4
3.	Разовая, неформальная кооперация	1	0	0	2	200,0

Представим данные о структуре проектов с различными контрагентами (партнерами) для рассматриваемых отраслей ЛПК.

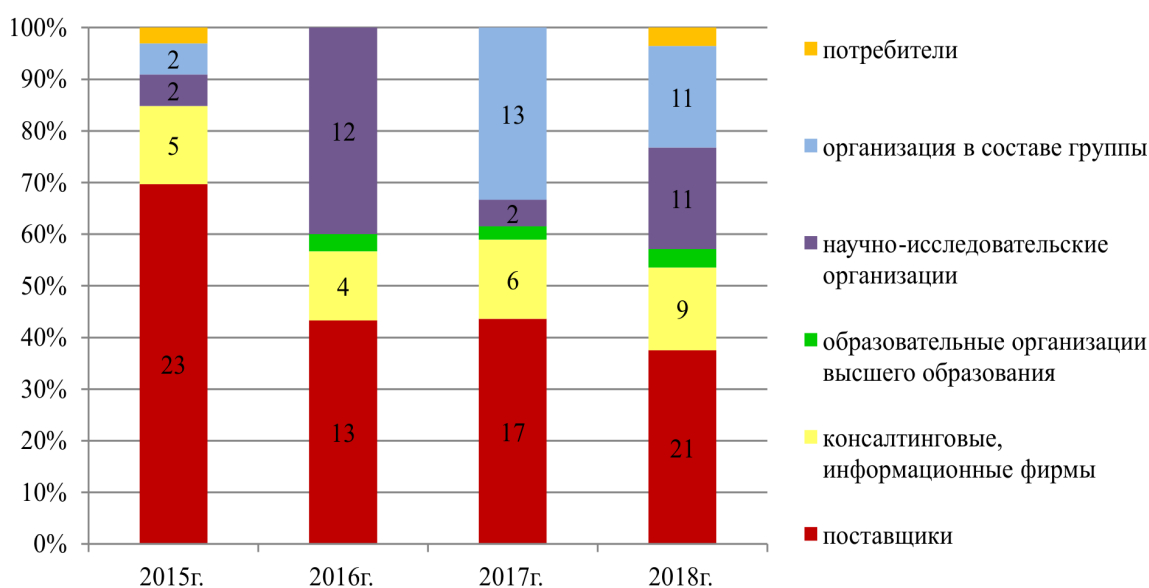


Рисунок 10. Количество совместных проектов по выполнению исследований и разработок

В рассматриваемом вопросе наиболее важна тема постоянства кооперационных связей. Данные таблицы 10 наглядно демонстрируют ситуацию преобладания в отраслях ЛПК кооперации в рамках конкретных инновационных проектов. Примечательно также и то, что предприятия обработки древесины и производства изделий из дерева сохраняют динамику постоянной кооперации, в то время как в отрасли целлюлозно-бумажного производства таковая отсутствует: значения с 2015г. по 2017г. относятся к предприятиям отрасли обработки древесины и производства изделий из неё, а 10, видимо долгосрочных, проектов в 2018г. инициированы отраслью ЦБП.

Как видно по данным таблицы, большинство инновационных проектов разрабатывается организациями комплекса во взаимодействии с поставщиками, т.е. речь идет о вертикальной кооперации.

Итак, сделаем выводы.

1. Инновационная деятельность российского лесопромышленного комплекса подчиняется постулатам «синхронной модели» инновационного развития, предполагающей одновременное осуществление продуктовых и процессных инноваций [12]. При этом: анализ показателей структуры продуктовых и процессных инноваций для двух изучаемых отраслей лесопромышленного комплекса позволяет сделать вывод о том, что инновационное развитие характеризуется как «отстающее» (когда доля осуществляемых продуктовых инноваций меньше доли процессных инноваций).

*Синхронный подход к развитию инноваций хорош для уровня предприятий, а не отрасли, поскольку позволяет организации одновременно ориентироваться и на уменьшение затрат (чему способствуют в основном процессные инновации), и на более полное удовлетворение запросов потребителей (для этого нужны продуктовые инновации).*

Соотношение показателей динамики продуктовых и процессных технологических инноваций позволяет определить, что в отрасли обработки древесины и производства изделий из дерева диагностируется «застой» («отрицательные» темпы роста числа реализующих их организаций: 76% для продуктовых

и 95% – для процессных инноваций), в то время как ЦБП показывает лучшую динамику (140% и 96% соответственно).

Последние цифры дают возможность утверждать, что инновационное развитие ЦБП следует относить к модели «прямого продуктового цикла» (когда темп роста продуктовых инноваций превышает темп роста процессных), а отрасли обработки древесины – «обратного продуктового цикла».

2. Развитие процессных инноваций (передовых производственных технологий) в лесопромышленном комплексе осуществляется в большей степени в сфере связи и управления. Такие инновации более автономны и могут реализовываться вне интеграций и объединений (кластеров, парков), включающих, например, университеты и финансовые организации.

3. Предприятиями комплекса приобретается больше технологий, а реально используется с пользой меньше. ППТ, разработанные или приобретенные 6 и более лет назад все еще считаются передовыми, составляя более половины всех используемых технологий. Наблюдается негативная тенденция увеличения доли технологий, применяемых шесть и более лет, при неопределенной динамике доли ППТ, применяемых менее года. Жизненный цикл процессных инноваций превышает жизненный цикл продуктовых.

4. Нестабильная структура производства и экспорта. Доля инновационной продукции как в общем объеме выпуска, так и в объеме экспорта отрасли не подвержена какой-либо стабильной динамике. При этом в суммарном объеме произведенной продукции в 2018г. занимали пиломатериалы (37%), традиционно интересные для экспорта, в т.ч. незаконного. И 27% структуры (почти треть) выпуска, генерируемые целлюлозно-бумажным производством в 2018г. тоже не оправдывают экспортоориентированность отрасли, ведь в этом году доля инноваций в экспорте снизилась до 4%. Но во втором случае на это есть причина. В соответствии с Приказом Министерства промышленности и торговли РФ от 14.12.2017г. № 4414 «Об утверждении плана мероприятий по импортозамещению в лесопромышленном комплексе



Российской Федерации» до 2020г. установлена максимальная 50%-ная доля импорта на бумажную продукцию. Т.е. это означает, что в настоящее время отрасль ЦБП ориентирована на реализацию программы импортозамещения, а не инновационного экспорта.

5. Низкий уровень собственного инновационного потенциала, отсутствие научно-технического задела в отрасли. Во-первых, организации ЛПК экспортируют всего лишь порядка 10% инновационной продукции, но для ее производства приобретают за рубежом свыше 50% инновационных технологий.

Во-вторых, количество разработанных собственными силами процессных инноваций, а также количество запатентованных изобретений стабильно снижаются за анализируемый период.

В-третьих, передовые производственные технологии отрасли основаны на приобретении/продаже оборудования (более половины которого – зарубежное), а не на результатах НИОКР (различных формах их использования).

В-четвертых, ежегодно снижается количество подразделений организаций отрасли, создаваемых с целью разработки инноваций.

6. Возможности производственной, научной и сбытовой кооперации ограничены. Анализ выявил, что организации не стремятся кооперироваться с научными, образовательными, консультационными центрами, а занимаются НИР преимущественно самостоятельно, практикуя проектный подход.

Стратегии межфирменного взаимодействия (кооперации) существующим числом организаций лесопромышленного комплекса сводятся к фокусной (выбор узких сегментов потребителей) для субъектов ЦБП и вертикальной стратегии для предприятий деревообработки. (Выводы основаны на анализе структуры

базисных и улучшающих инноваций, а также на анализе структуры совместных проектов по типу контрагентов.)

7. Наиболее существенной долей затрат на оплату услуг сторонних организаций при осуществлении технологических инноваций характеризуются такие их виды как инжиниринг производственных процессов и обучение и подготовка персонала, связанные с инновациями. Эти виды затрат можно объяснить проблемами менеджмента в отрасли, ведь при наличии собственного квалифицированного персонала вопросы производственного менеджмента в целях инновационной деятельности разрешались бы без привлечения сторонних организаций.

А главным выводом тут становится такой: по показателю уровня затрат на технологические инновации в общем объеме затрат на производство организации ЛПК (3,8% в 2018г.) обгоняют другие организации промышленного производства (1,5%) и даже «перевыполняют план» Стратегии инновационного развития РФ (2,5% к 2020г.).

В заключение вновь вспомним, что основу производственных процессов ЛПК составляет сложное взаимодействие методов технологии, экономики и управления для преобразования исходного биологического продукта в готовое изделие с заданными свойствами и параметрами. Поэтому, как нам кажется, достижение целей инновационной деятельности российского лесопромышленного комплекса возможно в условиях перехода от дискретного типа производства к проектному. В условиях проектного подхода у двух тесно технологически связанных, но слабо интегрированных между собой отраслей появится возможность выйти из инновационного тупика, преодолев бессистемность и нестабильность развития.

#### *Библиографический список*

1. Алексеев А. Н. Инновационная деятельность предприятий промышленности: методология оценки и государственного регулирования // Транспортное дело России. – № 6-2. – 2013. С. 159–161.
2. Селименков Р. Ю., Советов П. М. Лесной комплекс: управление инновационным развитием. Вологда: ИСЭРТ РАН, 2012. 215 с.
3. Распоряжение Правительства РФ от 26.09.2013г. № 1724-р «Об утверждении Основ государственной политики в области использования, охраны, защиты и воспроизводства лесов в Российской Федерации»

Федерации на период до 2030 года» // Официальный интернет-портал правовой информации [www.pravo.gov.ru](http://www.pravo.gov.ru), 01.10.2013 (дата обращения: 09.05.2020г.)

4. Распоряжение Правительства РФ от 20 сентября 2018г. № 1989-р «Об утверждении Стратегии развития лесного комплекса Российской Федерации до 2030 года» // Официальный интернет-портал правовой информации [www.pravo.gov.ru](http://www.pravo.gov.ru), 25.09.2018, N 0001201809250034 (дата обращения: 09.05.2020г.)

5. Косевич А. В., Луценко Л. М., Аминова Р. И. Развитие лесопромышленного комплекса России в условиях возрастающей как внутренней, так и международной конкуренции // Современный научный потенциал и перспективные направления теоретических и практических аспектов. Сборник научных статей по итогам международной научно-практической конференции. – ООО «РИЦ «Культ-Информ-Пресс», Санкт-Петербург. – 2017.

6. Буньковский В. И., Ильичёв И. Ю. Основные направления перехода лесопромышленного комплекса России на инновационный путь развития // Вестник Иркутского государственного технического университета. – № 6(89). – 2014. – С. 194-199.

7. Евтухов В. Курс на экспорт [Электрон. ресурс]. Лесопромышленный комплекс России. Специальный выпуск «ЛПК-Ведомости» // Режим доступа: <https://programlesprom.ru/wp-content/uploads/2018/11/Вкладка-ЛПК-Ведомости.pdf> (дата обращения: 01.09.2020).

8. Орлов П.А. Реализация принципов проектного управления в моделях взаимосвязей участников кластера (на примере ряда российских кластеров // Проблемы рыночной экономики. – №2. – 2017. – С. 51–60.

9. Веретеннов А.О. Основные факторы, влияющие на характер инновационной активности предприятий лесопромышленного комплекса // Транспортное дело России. – № 2. – 2013. – С. 53–55.

10. Управление организационными нововведениями: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. Н. Асаул, М. А. Асаул, И. Г. Мещеряков, И. Р. Шегельман; под ред. А. Н. Асаула. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 287 с.

11. Киселёва В.В., Фонов А.В. Структурные проблемы развития национальной инновационной системы РФ: технологический потенциал отраслей // Инновации. – № 6(176). – 2013. – С. 48–53.

12. Гумерова Г.И., Шаймиева Э.Ш. Исследование продуктовых и процессных инноваций в свете модернизации экономического уклада // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – № 10(67). – 2010. – С. 10–22.

13. Приказ Министерства промышленности и торговли РФ от 14.12.2017г. № 4414 «Об утверждении плана мероприятий по импортозамещению в лесопромышленном комплексе Российской Федерации» [Электрон. ресурс]. Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации // Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/557485259> (дата обращения: 01.11.2020).

14. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. // Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/>

УДК 331.108; 65.01

***И. А. Чиликин***

Западно-Подмосковный институт туризма – филиал РМАТ, Московская обл., г.Химки

***М. А. Асеева***

Западно-Подмосковный институт туризма – филиал РМАТ, Московская обл., г.Химки

***А. Л. Золкин***

Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики (ПГУТИ), г. Самара;

Частное учреждение образовательная организация высшего образования «Медицинский университет «Реавиз» (Реавиз), г.Самара

***М. С. Чистяков***

Институт экономики и менеджмента ФГБОУ ВО «Владимирский государственный университет им. А. Г. и Н. Г. Столетовых», г. Владимир

## **ВНЕШНИЙ ПОДБОР ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОТБОРА СОТРУДНИКОВ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Ключевые слова:** профессиональный отбор, социально-экономические характеристики персонала, полномочия HR-службы, внешний подбор персонала.

В статье рассмотрены вопросы совершенствования профессионального отбора сотрудников современного промышленного предприятия России, обеспечения эффективности привлечения и отбора кадров в рамках деятельности предприятий различных организационно-правовых форм и принадлежности, а также предложены возможные пути их решения с применением внешнего подбора персонала.

***I. A. Chilikin***

West-Moscow Region Institute of Tourism-Branch of the RMAT, Moscow region, Khimki

***M. A. Aseeva***

West-Moscow Region Institute of Tourism-Branch of the RMAT, Moscow region, Khimki

***A. L. Zolkin***

Povolzhskiy State University of Telecommunications and Informatics (PGUTY), Samara;  
Private institution of higher education “Medical University” Reaviz, Samara

***M. S. Chistyakov***

Institute of Economics and Management, «Vladimir State University named after A. G. and N. G. Stoletovs», Vladimir

## **EXTERNAL PERSONNEL RECRUITMENT AS A FACTOR OF IMPROVEMENT OF THE PRODUCTION ENTERPRISE EMPLOYEE SELECTION**

**Keywords:** professional selection, socio-economic characteristics of personnel, powers of the HR service, external recruitment.

The article considers the issues of improving the professional selection of employees of a modern industrial enterprise in Russia, ensuring the effectiveness of attracting and selecting personnel within the framework of enterprises of various organizational and legal forms and affiliations, and also suggests possible ways to solve them with the use of external recruitment.

Реформирование институтов государства и общества влечет за собой и необходимость разработки новой кадровой политики и соответственно новых подходов к профессиональному отбору сотрудников.

Под профессиональным отбором сотрудников подразумевается совокупность процедур и мероприятий соответствующих лиц и структур, функциональной обязанностью которых является определение из группы кандидатов определенных работников, соответствующих установленным требованиям.

На сегодняшний день остро стоит вопрос, связанный с обеспечением эффективности привлечения и отбора кадров в рамках деятельности предприятий различных организационно-правовых форм и принадлежности. Действующая система конкурсного отбора требует совершенствования, используемые методы отбора нуждаются в дополнении и развитии.

Таким образом, актуальность статьи обусловлена определением основных направлений совершенствования процессов профессионального отбора сотрудников как в целом, так и в рамках конкретного предприятия.

Проблема заключается в пересмотре существующей традиционной системы профессионального отбора сотрудников предприятия и разработке новых подходов к ее функционированию с целью формирования конкурентоспособного коллектива.

Профессиональный отбор сотрудников предприятия фундаментально может считаться успешным только при неотступном соблюдении базовых принципов эффективного HR-менеджмента:

1. Чёткое, однозначное, конкретизированное и исчерпывающее формулирование требований к претенденту на конкретную вакантную должность (не просто «монтажник», а, например, «монтажник фасадов»). Это позволит на предварительном этапе отсеять заведомо неподходящие кандидатуры (монтажников силовых установок, монтажников металлоконструкций, монтажников микропроцессорных плат и прочее).

2. Усреднение требований к соискателям. Многим кандидатам свойствен-

на заниженная самооценка, и излишняя жёсткость формулировок может отпугнуть действительно достойных претендентов (не просто «опыт работы от 1 года, умение выполнять все технологические операции, высшее техническое образование (а лучше два), физическая выносливость, навыки конструирования и выполнения функций прораба», а, например, «навыки работы с электроинструментом, наличие допуска на работу на высоте, опыт работы в аналогичной должности не менее 1 года»).

3. Непредвзятость в оценке кандидатов: избегание протекций, предубеждений, сознательной и подсознательной дискриминации по расовому, гендерному и прочим признакам [1].

И здесь высвечивается главная задача кадрового специалиста: грамотно, рационально и объективно сформулировать критерии отбора кандидатов на вакансию. Именно эта основополагающая задача требует высокого HR-профессионализма не только при внешнем рекрутинге, но при внутренней кадровой ротации [2,3].

Основные критерии отбора:

- уровень образования;
- стаж работы в аналогичной должности или в аналогичной сфере;
- наличие деловых качеств или навыков;
- наличие лицензий, допусков, удостоверений и прочих необходимых документов.

Каждая вакансия подразумевает решение определённого круга задач, требующего уникального набора качеств. Чтобы максимально полно выразить требования к соискателям, но при этом усреднить их, необходимо подходить к формулированию критериев отбора с позиций:

- валидности;
- полноты;
- надёжности;
- различительных способностей;
- необходимости и достаточности.

Возникающие в ходе отбора предубеждения к соискателям зачастую мешают объективной оценке деловых и репутационных качеств:

- «эффект раздутой двери»: явная переоценка ярко выраженных особенностей кандидата;

– «эхо»: проецирование предыдущего негативного или позитивного опыта на соискателя и оценивание его на этом основании;

– «зеркало физиогномики»: вынесение суждений на основании внешности кандидата и его физиологических особенностей как заведомо определяющих его способности признаков [4].

Такая «обоснованность» как симпатии, так и антипатии не есть выказывание профессионализма кадровым специалистом. Ведь при этом нивелируется понятие объективности профессионального отбора, а если кандидату предстоит собеседование с руководителем – то ещё и введение в заблуждение руководителя.

Для отбора кандидатов теория и практика управления персоналом подразумевает две системы методов профессионального отбора работников предприятия – классическую и нетрадиционную.

В настоящее время помимо классических методик отбора персонала многие западные и российские компании начинают применять и нетрадиционные

методы, такие как brainteaser-интервью, астрология, графология, физиогномика, отбор по группе крови, френология и многие другие.

Если обратиться к опыту профессионального отбора сотрудников международными компаниями, то можно встретить совсем уж нетрадиционные методы в виде привлечения к отбору астрологов, графологов, нумерологов, хиромантов, обращения к соционике, дактилоскопии и прочее. Любое изменение черт лица отражает внутренние и эмоциональные трансформации человека, что позволяет выносить суждения о его профессиональных и личностных качествах. Кроме того, он практикует методику влияния даты рождения и даже фамилии, имени и отчества человека на его способности. Но все эти методы не могут считаться валидными в силу отсутствия научной обоснованности их результативности, и имеют право на существование разве лишь как дополняющие традиционные методы отбора персонала [5,6].



Рисунок 1. Запросы работодателей при обращении в Одинцовский центр занятости населения [7]

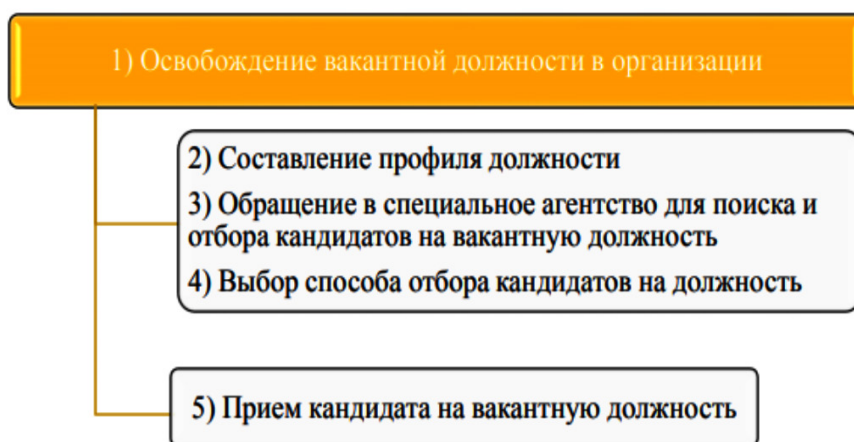


Рисунок 2. Схема перспективного метода по отбору персонала



Рисунок 3. Профиль должности

Все рассмотренные методы приводят к единой необходимости решения главной HR-задачи: оптимизировать процесс профессионального отбора без потери его качественной составляющей.

Для организации наиболее прибыльным видом подбора персонала является, прежде всего, один из методов внешнего подбора персонала, в частности, обращение в кадровое агентство. В то же время, необходимо знать, с каким именно агентством нужно связаться. Агентства по трудоустройству в основном ориентированы на нужды работодателя и соответственно представляют свои интересы (см. рис. 1).

Вербовщики основаны на критериях, сформулированных в заявке. Успех работы зависит от того, насколько личные и профессиональные характеристики со-

искателя соответствуют требованиям работодателя. На рисунке 2 предоставлена схема метода отбора персонала.

Теперь нужно постепенно анализировать последовательность действий, которые должны предпринять для реализации модели внешнего найма.

Профиль работы является основным документом, который используется:

- при аттестации работников, прошедших испытательный срок;
- при отборе кандидатов во время приема на работу.

На рисунке 3 показано, что включает в себя профиль должности.

Со стороны предприятия должны учитываться особенности корпоративной культуры, выполняемой работы и среды. Эти особенности предоставлены в таблице 1[8, 9].

Таблица 1

Особенности корпоративной культуры компании

Название	Характеристика
Знания	Информация, которую необходимо знать
Навыки	Применения знаний на практике для достижения результата
Компетенция	Применения навыка таким образом, чтобы работа выполнялась по определенному заведенному в данной компании стандарту
Личностные особенности	Черты человека, ярко проявляющиеся в профессиональной сфере на уровне межличностных коммуникаций
Анкетные данные	ФИО (фамилия, имя, отчество), дата рождения, образование, дополнительное образование, опыт работы в компаниях, функциональные обязанности, дополнительные навыки, пожелания по уровню заработной платы, графику работы, отношение к командировкам
Корпоративная культура	Свод наиболее важных положений деятельности организации, определяемых ее миссией и стратегией развития, находящих выражение в совокупности социальных норм и ценностей, разделяемых большинством работников. (Существует формальная и неформальная корпоративная культура)
Рабочая среда	Физические, социальные, химические, биологические и культурные факторы, совокупность которых составляет среду на рабочем месте

Список этапов подбора персонала:

1. Вакансия на вакантную должность: вакантная должность – это незаемленная должность, которая была освобождена в связи с отъездом или переводом сотрудника, ранее занимавшего эту должность.

2. Заполнение профиля должности – иными словами, на данном этапе формирование информации и всех требований в одной форме, что необходимо для поиска кандидата на вакантную должность.

Профиль работы – это описание компетенций, опыта и личных данных, необходимых для выполнения этой работы в конкретной компании. Компетенции подразумевают как индивидуально-личностные характеристики, так и навыки.

Ряд факторов и их описания подробно представлены в таблице 2.

Принимая во внимание все факторы при поиске кадрового агентства, которые перечислены в таблице 2, вы можете без-

опасно и уверенно выбрать компанию, которая поможет вам найти специалистов для вакансий в будущем.

Профиль заполняется HR менеджером совместно с руководителем профиля. Во избежание перегруженности профиля, рекомендуется расставить приоритеты и понять, что обязательно или предпочтительно наблюдать в потенциальном сотруднике компании в соответствии с указанным профилем должности. Рекомендуется указывать не более пяти компетенций, при этом каждая должна быть подробно описана. Обращение в специальное агентство, чтобы найти и выбрать кандидатов на вакантную должность – в этом случае необходим особый подход, потому что выбор агентства по подбору персонала не является легкой задачей. Здесь важно принять во внимание ряд факторов, которые следует учитывать при исследовании различных агентств [10–12].

Таблица 2

Факторы и их описание при поиске кадрового агентства

Фактор	Описание	Рекомендация
Масштаб кадрового агентства	Стоит отказаться от бытующего мнения, что чем больше агентство, тем оно лучше. Причина тому, что для крупных кадровых агентств, каждый клиент не будет являться уникальным, а значит соответствующее отношение не гарантировано. Хотя плюсом будет то, что у крупных компаний, в отличие от маленьких, есть своя выработанная и проверенная методика, а самое главное свои ресурсы, которыми пользуются по мере возможности.	Рекомендуется опираться не только на масштаб кадровых агентств, а также учитывать и ряд других факторов в совокупности.
Сбор информации о кадровом агентстве	Следует тщательно изучить кадровое агентство, по мере возможности найти отзывы и нужную информацию, которая в дальнейшем даст представление об организации.	Рекомендуется отказаться от кадровых агентств, которые не имеют своего сайта, а имеют всего лишь электронную почту.
Количество соискателей в базе данных	Одно из самых распространенных заблуждений, что чем больше цифра на сайте, тем лучше. Поддерживать базу данных с таким количеством соискателей в актуальном состоянии с помощью программно-технических средств, просто не представляется возможным.	Рекомендуется при наличии огромной цифры соискателей, насторожиться и еще раз перепроверить все данные о компании.
Вакантные позиции	Если кадровое агентство готово подбирать от топ-менеджеров до обычных курьеров, то следует опасаться таких агентств, так как такой сильный разброс по вакантным позициям говорит лишь об одном, что сотрудники готовы браться за любую работу, не задумываясь о качестве ее выполнения.	Следует понимать причину того, что агентство пытается искать кандидатов на абсолютно разных позициях.
Технология отбора персонала	Как и на любом предприятии, есть свои технологии и приемы. Так и у кадровых агентств, существуют свои методы, которые уважающая себя компания никогда не раскроет.	Если компания с легкостью делится с вами своими методами и тактиками, то обходить стороной такие компании.

Также, после того как агентство будет найдено, необходимо узнать следующую информацию об организации:

- в каких областях специализируется агентство;
- имеются ли у агентства рекомендации от заказчиков;
- квалификацию рекрутера;

- сколько времени существует агентство;
- какие гарантии предоставляет агентство.

В отметить, что выбор метода отбора кандидатов на должность остается за руководством предприятия. Это может быть: анкетирование, собеседование, тестирование, центры оценки, резюме.



*Библиографический список*

1. Иванова, С. Е. Поиск и оценка линейного персонала: Повышение эффективности и снижение затрат / С. В. Иванова. – М.: Альпина Паблишер, 2018. С.43.
2. Йеттер В. Эффективный отбор персонала. Метод структурированного интервью / В. Йеттер ; науч. ред. Е. А. Столярчук, пер. О. А. Шпилова. – Харьков : Гуманитарный Центр, 2016. С.132.
3. Одинцовский центр занятости населения – официальный сайт [Электронный ресурс] // Режим доступа <https://amoskva.com/organ/czn-mo/odincovskij> (дата обращения: 16.09.2020).
4. Данилина Я. Ю., Чиликин И. А. Использование цифровых технологий в сфере добычи нефти и газа // Стратегическое развитие социально-экономических систем в регионе: инновационный подход / Материалы VI международной научно-практической конференции. – Владимир: «Транзит-Икс», 2020. С. 130 (eLIBRARYID: 42986735).
5. Асеева М. А., Вихляева И. В., Флегонтов В. И. Анализ рынка труда, занятости населения и социальной поддержки безработных граждан// Экономика и предпринимательство, 2018. М., №7 (96), С.173–179.
6. Асеева М. А., Ковалева Л. Ю. Профессионально-трудовое определение молодежи//СОТИС-социальные технологии, исследования. 2012. №1 (51). С.57–63.
7. Рагушняк Г. Я. Методы моделирования процессов восстановления сложных технических систем на основе детерминированного подхода// Информационно-измерительные и управляющие системы. 2007. Т.5 №5. С.58–62.
8. Мехдиев Ш. З., Чистяков М. С. Кросс-культурность управления многонациональным персоналом в международной корпорации // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2020. № 9-1. С. 88–99.
9. Мехдиев Ш. З., Чистяков М. С. Кросс-культурный подход в управлении персоналом в условиях международной корпоративной интеграции // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2020. №2. С. 151–158.
10. Akhmetshin E. M., Kovalenko K. E., Mueller J. E., Khakimov A. K., Yumashev A. V., Khairullina A. D. Freelancing as a type of entrepreneurship: Advantages, disadvantages and development prospects (2018) Journal of Entrepreneurship Education, 21 (Special Issue 2).
11. Morozova T., Akhmadeev R., Lehoux L., Yumashev A., Meshkova G., Lukyanova M. Crypto asset assessment models in financial reporting content typologies (2020) Entrepreneurship and Sustainability Issues, 7 (3), pp. 2196-2212. doi: 10.9770/jesi.2020.7.3(49)
12. Vasilev, V.L.; Gapsalamov, A.R.; Akhmetshin, E.M.; Bochkareva, T.N.; Yumashev, A.V.; Anisimova, T.I. (2020) Digitalization peculiarities of organizations: A case study. Entrep. Sustain. Issues, 7, 3173–3190.

УДК 470.53

*Е. С. Шабалина, М. М. Галеев*

Пермский государственный аграрно-технологический университет  
им. акад. Д. Н. Прянишникова, г. Пермь, e-mail: greenpantera@rambler.ru

## **СОВРЕМЕННОЕ РАЗВИТИЕ СЕТЕВОЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ В ПЕРМСКОМ КРАЕ**

**Ключевые слова:** розничная торговая сеть, товарооборот, конкуренция, STEP-факторы, SWOT-анализ.

Розничная торговля представляет собой совокупность большого количества торговых предприятий осуществляющих куплю-продажу товаров и оказание услуг населению для их личного, семейного, домашнего использования. Одной из составляющих розничной торговли являются розничные продовольственные сети. По данным РБК на рынке розничной торговли наблюдается рост современных форматов. Пермский край не является исключением. За 11 лет доля торговых сетей в Пермском крае увеличилась на 19,7%. Росту способствует выход на рынок Пермского края федеральных розничных сетей («X5 Retail Group», АО «Тандер» (Магнит), ООО «Лента»). Для характеристики торговых сетей Пермского края были проанализированы количественные и качественные показатели федеральных и региональных сетей, представленных в Пермском крае, сделаны предложения по совершенствованию развития региональной розничной сети ООО «Семья».

*E. S. Shabalina, M. M. Galeev*

Perm State Agrarian and Technological University named after Academician  
D. N. Pryanishnikov, Perm, e-mail: greenpantera@rambler.ru

## **MODERN DEVELOPMENT OF NETWORK RETAIL TRADE IN THE PERM REGION**

**Keywords:** retail trade network, turnover, competition, STEP factors, SWOT analysis.

Retail trade is a combination of a large number of commercial enterprises engaged in the purchase and sale of goods and services to the population for their personal, family, and home use. One of the components of retail trade is retail food chains. According to RBC, the retail market is experiencing an increase in modern formats. The Perm region is no exception. Over 11 years, the share of retail chains in the Perm region has increased by 19.7%. The growth is facilitated by the entry of federal retail chains («X5 Retail Group», JSC «Tander» (Magnet), LLC «Lenta») into the Perm Region market. To characterize the retail chains of the Perm Region, the quantitative and qualitative indicators of the federal and regional networks represented in the Perm Region were analyzed, and proposals were made to improve the development of the regional retail network of LLC «Semya».

Рассмотрено современное развитие розничной торговли в России и Пермском крае. В статье приведены актуальные данные количества организаций, осуществляющих розничную торговлю, доли оптовой и розничной торговли в ВВП страны, оборот розничной торговли, структура рынка розничной торговли, оборот розничных торговых сетей, а также количественные показатели деятельности розничных торговых сетей в Пермском крае. Выявлены сильные, слабые стороны региональной розничной торговой сети ООО «Семья», возможности и угрозы. Сделано предложение по дальнейшему развитию региональной розничной торговой сети ООО «Семья» с целью сохранения

и укрепления конкурентных преимуществ среди региональных и федеральных торговых сетей.

**Цель исследования** – анализ деятельности продовольственных торговых сетей на рынке Пермского края.

**Материал и методы исследования.** В работе использованы научные методы анализа и синтеза, монографический, абстрактно-логический, SWOT- и STEP- анализы.

### **Результаты исследования и их обсуждение**

Одним из наиболее быстро развивающихся секторов экономики России является розничная торговля. Торговля оказывает существенное влияние

на динамику важнейших макроэкономических показателей страны: уровня занятости, объема национального производства, темпов роста ВВП, из чего следует, что торговля является одним из системообразующих элементов отечественной экономики. Немаловажно и то, что денежные поступления в бюджет страны из сферы торговли способствуют финансовому обеспечению и реализации социальных программ со стороны государства. Так, в соответствие с приказом Министерства промышленности и торговли Российской Федерации от 25 декабря 2014 г. N 2733 была разработана «Стратегия развития торговли в Российской Федерации до 2020 года», в которой говорится о необходимости обеспечения постоянного роста количества хозяйствующих субъектов, занятых в сфере розничной торговли, прежде всего малых и средних предприятий, микропредприятий и индивидуальных предпринимателей, как неотъемлемого элемента формирования конкурентной среды [1]. Однако за период с 2015 по 2019 гг. количество хозяйствующих субъектов, занятых в сфере розничной торговли страны уменьшилось. Так, например, организаций, осуществляющих розничную торговлю, сократилось на 126 тыс. единиц; розничные рынки уменьшились на 116,6 единиц; количество индивидуальных предпринимателей стало меньше на 1167,2 тыс. единиц. Причиной снижения стала депрессия, плохая конъюнктура и стагнация экономики [2].

Если сравнивать в процентном соотношении, то за 15 лет в Российской Федерации количество организаций, осуществляющих розничную торговлю сократилось на 30,5%, число индивидуальных предпринимателей сократилось на 82,6%. Однако, несмотря на сложности современного периода в развитии экономики России, торговля обеспечивает десятую часть налоговых поступлений в бюджет страны, участвует в формировании валового внутреннего продукта. Доля в ВВП оптовой и розничной торговли в 2019 г. составила 7,85%, в сравнении с 2018 г. она выросла на 1,7%. Данный рост объясняется перераспределением объемов производства между крупными компаниями, представленными

на розничном рынке. Росту способствовал уход неконкурентоспособных, убыточных предприятий, а также хороший урожай сельскохозяйственных культур 2019 года и относительно стабильная ситуация в развитии сектора животноводства [3].

Розничная торговля представляет собой совокупность большого количества торговых предприятий, осуществляющих куплю-продажу товаров и оказание услуг населению для их личного, семейного, домашнего использования. Одной из составляющих структур розничной торговли являются розничные продовольственные сети.

По данным РБК на рынке розничной торговли наблюдается рост современных форматов. По разным оценкам, он составляет 60–65% суммарного оборота розничной торговли в стране. И к концу 2020 г. составит 83%. Пермский край не является исключением. Оборот розничной торговли Пермского края, в целом имеет положительную динамику (рис.1) [4].

В 2019 году Пермский край показал увеличение товарооборота на 266,8 млрд. руб. (5%). Рост за 20 лет составил 1394% [3].

Доля современных форматов розничной торговли Пермского края также с каждым годом растёт (рис. 2).

Согласно рисунку 2 потребительский рынок Пермского края можно охарактеризовать как рынок с высокой долей современных форматов. Современные форматы значительно преобладают над традиционными форматами торговли, увеличиваясь с каждым годом в среднем на 1% [3].

Однако часть оборота современных форматов розничной торговли приходится на популярные, в последнее время, Интернет-магазины. Сетевым торговым предприятиям на рынке Пермского края необходимо обеспечить для потребителя оптимальные условия приобретения продукции, что пока успешно получается. В доказательство приведены данные ежегодно растущего товарооборота розничных торговых сетей (рис. 3) [3].

Как видно на рисунке 3, оборот розничных торговых сетей каждый год увеличивается.

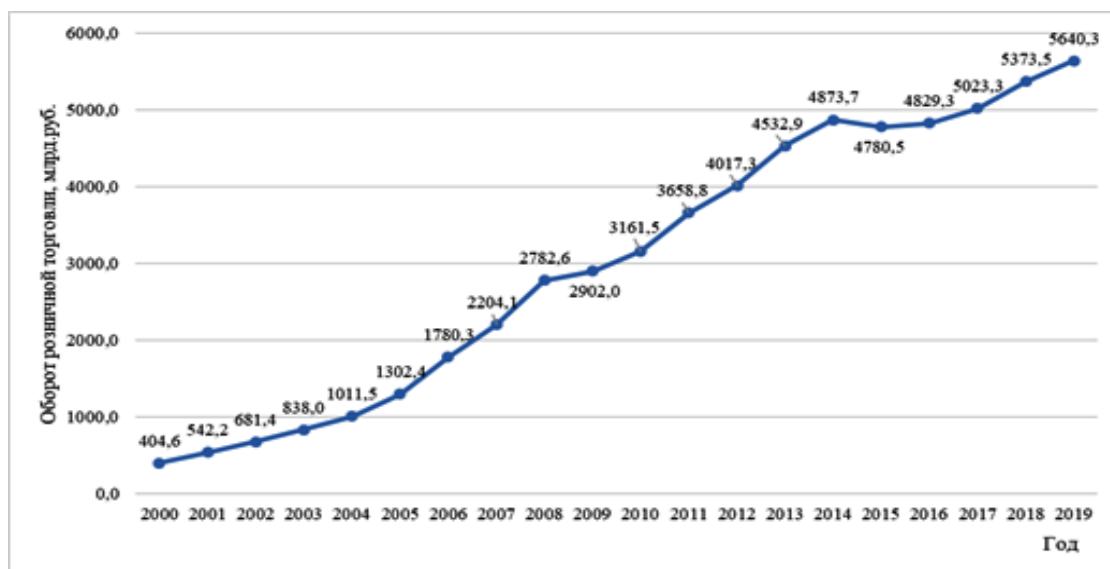


Рис. 1. Оборóт розничной торговли Пермского края в млрд. руб. за период 2000–2019 гг.



Рис. 2. Структура рынка розничной торговли Пермского края в 2005–2019 гг., %

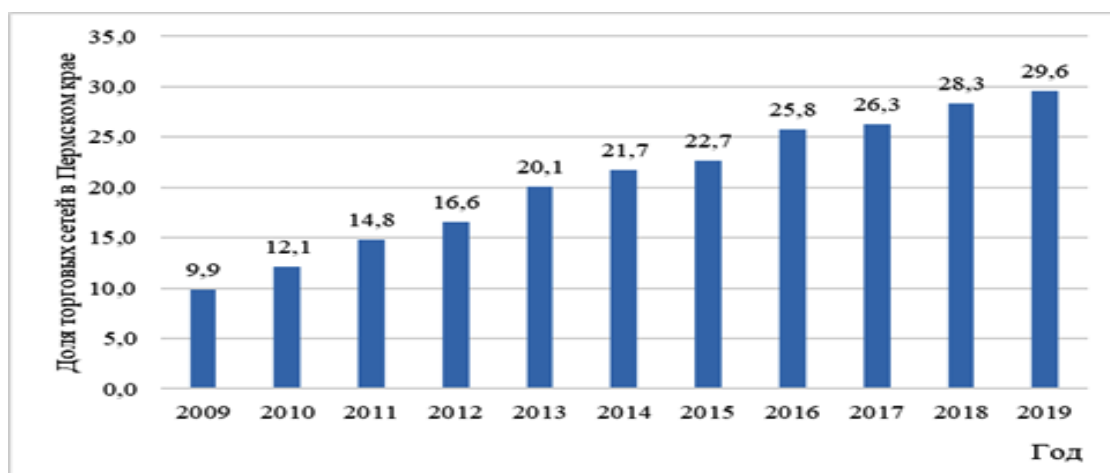


Рис. 3. Оборóт розничных торговых сетей в суммарном оборóте розничной торговли Пермского края, % [41]

Прирост в 2019 году по сравнению с 2018 годом составил 1,3%. Это связано в том числе с тем, что за 11 лет доля торговых сетей в Пермском крае увеличилась на 19,7%. Росту способствует выход на рынок Пермского края федеральных розничных сетей. Для характеристики торговых сетей Пермского края были проанализированы количественные и качественные показатели федеральных и региональных сетей, представленных в Прикамье (табл. 1, 2).

Из таблицы 1 можно делать вывод, что наибольшая представленность в Пермском крае у сети магазинов «X5 Retail Group», наименьшая у «Holding Auchan SA», ООО «Лента», супермаркетов «Берег ГК «Лион»», «METRO Cash and Carry». Для увеличения конкурентного преимущества данным торговым сетям необходимо как можно шире обеспечить количественную представленность своих торговых объектов. Это влияет и на товарооборот ритейлеров. Так, широко представленная сеть «X5 Retail Group» в год имеет

товарооборот 1286,9 млрд рублей, а супермаркет «Берег ГК «Лион»», с одним магазином характеризуется годовым товарооборотом 240 млн.руб. Во всех районах г. Перми присутствуют 3 торговые сети это: «X5 Retail Group», АО «Тандер», ООО «Семья». У них есть собственные распределительные центры, которые позволяют снизить логистические издержки, а, значит, снизить затраты на поставки товара. Вместе с тем, необходимо отметить, что по количеству проведения благотворительных акций первое место занимает супермаркет «Берег ГК «Лион»», за прошедший год он оказал помощь 6 организациям. Это говорит не только о цели компании в обеспечении населения качественными и безопасными товарами, но и о поддержке жителей Пермского края в трудные жизненные периоды. Также важным аспектом привлечения покупателей является формирование покупательской лояльности. Здесь преуспели компании «X5 Retail Group», ООО «Лента», ООО «Семья».

**Таблица 1**

Количественные показатели деятельности розничных торговых сетей в Пермском крае

Показатель	Торговая сеть						
	X5 Retail Group	Holding Auchan SA	АО «Тандер» (Магнит)	ООО «Лента»	METRO Cash and Carry	Супермаркеты Берег ГК «Лион»	ООО «Семья»
Количество населённых пунктов Пермского края	46	1	29	1	1	1	15
Представленность во всех районах г. Перми	+	-	+	-	-	-	+
Количество распределительных центров	1	0	1	0	0	0	1
Проведение благотворительных акций	5 проектов	2 проекта	2 проекта	1 проект	1 проект	6 проектов	2 проекта

продолжение табл.1

Показатель	Торговая сеть						
	X5 Retail Group	Holding Auchan SA	АО «Тандер» (Магнит)	ООО «Лента»	METRO Cash and Carry	Супермаркеты Берег ГК «Лион»	ООО «Семья»
Каналы продвижения продукции	2 канала: Интернет-магазин, реализация через магазины	2 канала: Интернет-магазин, реализация через магазины	1 канал: Реализация через магазины	1 канал: Реализация через магазины	2 канала: Интернет-магазин, реализация через магазины	1 канал: Реализация через магазины	2 канала: Интернет-магазин, реализация через магазины
Формирование покупательской лояльности	5 мероприятий	2 мероприятия	3 мероприятия	6 мероприятий	1 мероприятие	2 мероприятия	6 мероприятий
Товарооборот	1286,9 млрд рублей	975,8 млн рублей	1143,3 млрд рублей	2,2 млрд рублей	1,3 млрд рублей	240 млн руб.	13,1 млрд рублей

Источники: данные сайтов торговых сетей 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, данные на 09.2020

**Таблица 2**

Целевые показатели деятельности розничных торговых сетей в Пермском крае

Показатель	Торговая сеть						
	X5 Retail Group	Holding Auchan SA	АО «Тандер» (Магнит)	ООО «Лента»	METRO Cash and Carry	Супермаркеты Берег ГК «Лион»	ООО «Семья»
Качество продукции	Среднее	Среднее	Среднее	Высокое	Высокое	Среднее	Высокое
Ассортимент	Широкий	Широкий	Менее широкий	Широкий	Широкий	Менее широкий	Широкий
Уровень цен	Средний	Средний	Ниже среднего	Высокий	Высокий	Средний	Высокий
Целевой сегмент потребительского рынка	Доход от ниже среднего до выше среднего	Средний доход	Доход ниже среднего до среднего	Доход выше среднего	Средний доход	Средний доход	Доход выше среднего
Динамика расширения торговой сети в Пермском крае	Высокая	Нет	Высокая	Низкая	Нет	Отрицательная	Средняя
Чистота торгового зала	Средний уровень	На высоком уровне	Низкий уровень	На высоком уровне	На высоком уровне	Низкий уровень	На высоком уровне
Скорость обслуживания	Высокая	Высокая	Средняя	Высокая	Высокая	Средняя	Высокая
Качество обслуживания	Среднее (консультирование)	Среднее (консультирование)	Низкое	Среднее (консультирование)	Низкое	Низкое	Высокое (упаковка покупок, консультирование)

Источники: данные сайтов торговых сетей 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, данные на 12.2020

**Таблица 3**

Оценка STEP-факторов ООО «Семья»

S (социальные)	Балл	T (технологические)	Балл	E (экономические)	Балл	P (политические)	Балл
Структура населения и темпы его развития	3	Широкое распространение средств электронной коммуникации	4	Состояние российской экономики	3	Изменение Законодательства в области регулирования торговли	4
Повышение потребительской грамотности	4	Развитие технологий производства товаров собственной торговой марки	3	Спад производства	4	Изменение Законодательства в области уплаты налогов и бухгалтерского учета	3
Изменение платёжеспособности конечного потребителя	4	Развитие инноваций в сфере торговли	3	Усиление конкуренции на региональном рынке	4	Антимонопольное регулирование конкуренции	3
Изменения потребительских предпочтений	3	Развитие технологий продажи товаров	3	Рост курса валют	3	Санкции	3
Рост требований к качеству продукции	4			Изменение системы налогообложения	3		
Итого	18	Итого	13	Итого	17	Итого	13

**Таблица 4**

Результаты SWOT-анализа ООО «Семья»

Сильные стороны	Балл	Слабые стороны	Балл
1. Квалификация управляющего персонала	4	1. Отсутствие регулярных маркетинговых исследований	4
2. Квалификация сотрудников магазина	4	2. Недостаточное привлечение рекламно-сбытовой деятельности	3
3. Надёжные поставщики продукции	4	3. Ухудшающаяся конкурентная позиция	4
4. Гибкая система скидок	3	4. Текучесть кадров	4
5. Хорошая репутация организации	5	5. Неравномерная нагрузка линейного персонала	4
6. Продукция имеет сертификаты качества	5	6. Отсутствие информационной безопасности компании	3
7. С торговым залом расположены заведения быстрого питания	3	7. Высокая стоимость продукции	5
8. Расположение торговых точек во всех микрорайонах города	5	8. Снижение платёжеспособного спроса населения	5
9. Наличие собственного распределительного центра	5	9. Низкая мотивация сотрудников	4
Итого	38	Итого	36

продолжение табл. 4			
Возможности	Балл	Угрозы	Балл
1. Рост числа покупателей	4	1. Не соблюдение стандартов предприятия	3
2. Расширение рынка сбыта	5	2. Плановые и неплановые проверки служб контроля (Роспотребнадзор, ФАС)	4
3. Неудачное поведение конкурентов	3	3. Разглашение коммерческой тайны	5
4. Появление новых технологий торговли	4	4. Повреждение безопасности компьютера (вирус шифровальщика)	4
5. Появление предложений от новых бизнес-партнёров	4	5. Лишение лицензии на реализацию товаров	4
6. В штате компании имеется отдел, направленный на разработку бизнес-проектов	5	6. Изменение курсов валют	4
7. Разработка программ лояльности	3	7. Изменение уровня цен	4
8. Разработка маркетинговой политики	4	8. Выход на рынок новых компаний-конкурентов	4
9. Увеличение товарооборота	4	9. Рост числа конкурентов	5
10. Сокращение логистических затрат	4	10. Контроль государства за ценами на социально-значимые товары в сетевой торговле	4
Итого	40	Итого	41

Всё чаще розничные сети для покупателей открывают Интернет-магазины с возможностью доставки приобретённого товара. Интернет-магазины уже появились у «X5 Retail Group», «METRO Cash and Carry», «Holding Auchan SA», ООО «Семья».

По ряду представленных в таблице 2 характеристик выделяется ООО «Семья» с высоким качеством продукции и обслуживания, широким ассортиментом, с высокой чистотой торгового зала и высокой скоростью обслуживания.

Так как ООО «Семья» является единственной развивающейся региональной сетью Пермском крае, на её примере были проведены оценка СТЕР-факторов (табл. 3) и SWOT-анализ (табл. 4).

Оценка СТЕР-факторов проводилась по пятибалльной шкале.

СТЕР-анализ позволяет создать целостную картину внешней среды компании и определить барьеры ее развития. Материалы таблицы 3 показывают, что анализируемая организация обладала существенным потенциалом для дальнейшего развития, руководству компании необходимо обратить внимание на изменения в социальной жизни населения

и факторы экономического развития компании. Данные направления между собой взаимосвязаны, так как ускорение темпа жизни, изменение потребительского поведения, его потребительской грамотности требуют от компании увеличения ассортимента товаров и услуг. Вероятность влияния технологических и политических факторов средняя. Произошедшие изменения законодательства в области регулирования торговли, внедрение системы ЕГАИС, МЕРКУРИЙ, а также политика государства, направленная на ужесточение налоговой системы (изменение чеков и бланков строгой отчетности) сдерживают развитие торговых сетей. Конкуренция между фирмами возрастает. Конкурентными преимуществами могут быть: новые системы сбыта продукции, которые в последствие привлекут лояльных покупателей; инновации в сфере торговли, позволяющие уменьшить затраты предприятия и увеличить качество и эффективность процесса доведения товара до потребителя; новые формы и методы продажи товаров.

Выше представлены результаты SWOT-анализа ООО «Семья» (табл. 4).



Для оценки была выбрана пятибалльная шкала.

Согласно данным таблицы 4 видно, что «сильные стороны» торговой сети «Семья» оценены на 2 балла выше её «слабых сторон». Учитывая значительный уровень оценки «возможностей» организации (40 баллов) можно выразить уверенность в максимизации комплексных результатов сочетания «сильных сторон» и «возможностей» ООО «Семья». В этой связи, по нашему мнению, направленность стратегии развития компании может быть следующей:

- высокая квалификация руководящего персонала даёт возможность предприятию занять более выгодное положение на рынке при неудачном поведении конкурентов;

- гибкая система скидок и хорошая репутация ООО «Семья» может привлечь покупателей;

- налаженные связи с поставщиками дают возможность расширения рынка сбыта, способствуя тем самым привлечению новых клиентов;

- расположенные рядом с торговым залом подразделения общественного питания («Киты еды») способствуют расширению рынка сбыта, а также повышают уровень обслуживания;

- большое количество магазинов и их удобное расположение для покупателей способствует увеличению товарооборота сети;

- построенный распределительный центр уменьшает снабженческо-сбытовые затраты предприятия, необходимо полностью отказаться от доставки товара силами поставщиков и перевести поставки на распределительный центр.

Комбинация сильных сторон и угроз ориентирует сеть магазинов ООО «Семья» на борьбу с опасностями за счет использования имеющихся внутренних резервов, например,

- надёжные поставщики помогут легче перенести появление на рынке новых компаний-конкурентов, вовремя поставляя необходимую продукцию;

- высокая квалификация руководящего персонала также поможет не так остро ощущать выход на рынок новых конкурентов, разрабатывая новые стратегии работы предприятия;

- высокая квалификация линейного персонала предотвратит непланные проверки служб контроля, а также обеспечит соблюдение всех стандартов предприятия на высоком уровне;

- лишение лицензии невозможно, так как продукция ООО «Семья» имеет сертификаты и декларации соответствия требованиям ГОСТ.

Комбинация слабых сторон и появляющихся возможностей нацеливает стратегию на использование последних для преодоления существующих недостатков, а именно:

- используя возможность появления новых рекламных технологий можно устранить недостатки в рекламной политике;

- можно реализовывать новые проекты на незадействованных производственных площадях с новыми партнёрами;

- сотрудники, занимающиеся разработкой и реализацией бизнес-проектов, разработают новые организационные структуры для магазинов, с целью равномерного распределения обязанностей;

- для внедрения инноваций, вывода новых товаров на рынок, необходимо проводить изучение потребителей, лучшим инструментом будет проведение программ лояльности, причём необходимо быть новатором, а не последователем;

- изменение потребительских предпочтений в связи с уменьшением платежеспособности населения решается с помощью разработанного плана маркетинговой политики.

Комбинация слабых сторон и угроз задает необходимость выработки такой стратегии, которая позволила бы организации не только укрепить свой потенциал, но и предотвратить возможные неблагоприятные последствия, грозящие из внешнего окружения:

- устранение недостатков в рекламной политике поможет организации удержать старых клиентов и привлечь новых;

- регулярно проводя маркетинговые исследования рынка, фирма может отслеживать появление на рынке новых компаний-конкурентов, анализировать их поведение и вовремя проводить мероприятия по предотвращению негативных последствий;

– высокий уровень обновления персонала увеличивает возможность разглашения коммерческой тайны, в связи с этим ООО «Семья» необходимо обеспечить лояльность сотрудников разработкой эффективных программ лояльности;

– недостаточный уровень защиты сервера компьютеров может привести к заражению вирусом шифровальщика, а, значит, к потере данных важных бизнес-процессов компании. Для предотвращения заражения необходимо постоянно обновлять антивирусную базу.

Из SWOT-анализа видно, что ООО «Семья» необходимо заняться устранением слабых сторон, благодаря открывающимся возможностям, например, по средствам реализации бизнес-проектов. ООО «Семья» имеет все возможности для дальнейшего развития. Важно своевременно отслеживать изменение покупательского спроса и причин его формирования, разрабатывать новые каналы сбыта продукции. ООО «Семья» является региональным ритейлом, его задача составить достойную конкуренцию не только федеральным и торговым сетям мирового уровня и начать развитие в соседних с Пермским краем регионах.

Возможность создания и дальнейшего развития регионального ритейла может определяться выполнением ряда условий. Во-первых, необходимо создавать организацию рыночной торговли, отличающуюся от федеральной компании форматом и идеологией, бизнес-процессами, реализуемыми бизнес-проектами, ассортиментной матрицей и структурой поставщиков. Во-вторых, каждый субъект федерации имеет свои отличительные особенности, поэтому необходимо использовать национальные, географические и другие региональные особенности, влияющие на характер и культуру продовольственного поведения жителей Прикамья.

#### *Библиографический список*

1. Приказ Министерства промышленности и торговли РФ от 25 декабря 2014 г. N 2733 «Об утверждении Стратегии развития торговли в Российской Федерации на 2015-2016 годы и период до 2020 года» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://base.garant.ru/70836814/#friends#ixzz4bVQVsvff> (Дата обращения: 08.12.20).

2. РБК. Экономика 12 авг 2019, 08:29 [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/economics/12/08/2019/5d4c347c9a7947a615e02b77> (Дата обращения: 10.12.20).

#### **Выводы**

Для увеличения оборота основными перспективными направлениями развития региональной сети розничной торговли Пермского края ООО «Семья» являются:

– активное развитие производства товаров под собственным брендом;

– развитие внутреннего мерчендайзинга, в том числе «премиум» товаров;

– постоянное совершенствование маркетинговой политики (разнообразные бонусы и скидки помогут воздействовать на экономных потребителей);

– индивидуализация предложений;

– развитие каналов коммуникаций по средствам онлайн-заказов и создания IT-каналов.

Для сокращения инновационного цикла в условиях современной экономической ситуации, торговым сетям необходимо осуществлять совершенствование организации и планирования проектной деятельности согласно выбранному стратегическому направлению развития.

В большинстве случаев российские торговые сети данные методы используют не в совокупности, а отдельно, боясь рисковать, что негативно сказывается на развитии, как самих компаний, так и экономики. Поэтому владельцу ритейла необходимо планировать эффективное развитие своего предприятия, постоянно аккумулировать информацию о собственном состоянии и перспективах, о состоянии целевых рынков, положении на них конкурентов и т.д. Необходимо не только точно представлять свои потребности на перспективу в материальных, трудовых, интеллектуальных, финансовых ресурсах, но и предусматривать источники их получения, уметь выявлять эффективность использования ресурсов в процессе работы предприятия.

3. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.gks.ru> (Дата обращения: 17.12.20).
4. РБК-новости, акции, курсы валют, доллар, евро [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://rbc.ru/> (Дата обращения: 17.12.20).
5. Официальный сайт торговой сети X5 Retail Group [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.x5.ru> (Дата обращения 22.12.2020)
6. Официальный сайт торговой сети Ашан [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.auchan.ru> (Дата обращения 22.12.2020)
7. Официальный сайт торговой сети Магнит [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://magnit-info.ru> (Дата обращения 22.12.2020)
8. Официальный сайт торговой сети Лента [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://lenta.com> (Дата обращения 22.12.2020)
9. Официальный сайт торговой сети Метро [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.metro-cc.ru> (Дата обращения 22.12.2020)
10. Официальный сайт торговой сети Берёга [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://lion-perm.ru> (Дата обращения 22.12.2020)
11. Официальный сайт торговой сети Семья [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://semya.ru> (Дата обращения 22.12.2020)

УДК 332.1

**Л. В. Широкова**

Юго-Западный государственный университет, г. Курск, e-mail: luba1c@mail.ru

## **КОРПОРАТИВНЫЕ КАДРОВЫЕ СТРАТЕГИИ В ОБЛАСТИ GRADUATE-РЕКРУТМЕНТА**

**Ключевые слова:** graduate-рекрутмент, кадровая политика, экосистема проектов, молодые специалисты.

В статье представлены результаты исследования распространения практик graduate-рекрутмента в российских компаниях на основе проведения контент-анализа карьерных порталов и сайтов российских компаний (частота распространения отдельных функциональных возможностей карьерного портала; состава и содержания функциональных возможностей карьерного портала; частота распространения содержательного контента; анализ реализации основных направлений работы в graduate-рекрутмент) систематизированы применяемые ими технологии и инструменты привлечения молодых специалистов. Предложена модель экосистемы проектов компании по привлечению молодых специалистов как комплексный проект, объединяющий множество участников, информационных сервисов и бизнес-процессов. Доказано, что проекты GR должны быть единой взаимосвязанной экосистемой проектов, ориентированной вокруг студента, эффективность их реализации может осуществляться исключительно комплексно, а не каждого проекта в отдельности.

*L. V. Shirokova*

Southwest State University, Kursk, e-mail: luba1c@mail.ru

## **CORPORATE HR STRATEGIES FOR GRADUATE RECRUITMENT**

**Keywords:** graduate-recruitment, personnel policy, ecosystem of projects, young specialists.

The article presents the results of a study on the dissemination of Graduate recruitment practices in Russian companies Based on the content analysis of career portals and sites of Russian companies (frequency of distribution of certain functional capabilities of the career portal; composition and content of functional capabilities of the career portal; frequency of content content distribution; analysis of the implementation of the main areas of work in graduate recruitment) systematized the technologies and tools used by them to attract young specialists. A model of the company's ecosystem of projects to attract young specialists was proposed as a comprehensive project that brings together many participants, information services and business processes. It has been proven that GR projects should be a single interconnected ecosystem of projects oriented around the student, the effectiveness of their implementation can be carried out exclusively comprehensively, and not each project individually.

Graduate Recruitment Programs – программы набора выпускников – это передовой метод привлечения молодых специалистов. Он нацелен на отбор «лучших из лучших». Коэффициент отбора может достигать нескольких сотен человек на одно место. Работа в крупной компании заманчива для каждого выпускника, но из-за серьезности и ответственности отбор на такую программу очень строг [1, 2]. От кандидатов, как правило, не требуют специфического образования и опыта работы, компания анализирует личностные и деловые качества выпускников, определяет их потенциал. На рынке труда методику работы по принципу Graduate-рекрутмента каждая компания подбирает индивидуально в соответствии со спецификой своей деятельности, целями и задачами, а также

требованиями, которые она выдвигает к кандидатам. Каждая компания ищет свой формат программы для достижения целей, поэтому отличаются подходы к оценкам их эффективности. Программы Graduate recruitment являются уже достаточно популярным инструментом на рынке. Внедрять такие программы, безусловно, дорого и трудоёмко, однако, их наличие не только укрепляет бренд работодателя, но и генерирует поток новых сотрудников, ускоряет профессиональный рост новичков [3 – 5]. Самой распространённой ошибкой при оценке эффективности реализации таких программ является выявление наиболее эффективного канала привлечения молодежи или эффективного проекта по работе с кандидатами и концентрация усилий на нем.

**Цель исследования** – на основе изучения теоретико-методологических основ привлечения молодых специалистов и выявления передовых практик российских компаний в этом направлении предложить комплексный проект, объединяющий множество участников, информационных сервисов и бизнес-процессов с использованием экосистемного подхода.

### Материал и методы исследования

Теоретическую базу исследования составили труды отечественных и зарубежных учёных по вопросам развития молодёжного рынка труда, методов и инструментов взаимодействия вузов и работодателей, технологий привлечения и адаптации молодых специалистов. **Методы исследования:** контент-анализ, общенаучные (сравнение, описание), логический и комплексный анализ; статистический анализ. Статистическая обработка результатов исследования осуществлялась с применением прикладного программного пакета Microsoft Office Excel. **Информационную базу исследования составили** данные Росстата, научные и профессиональные печатные издания, материалы изданий периодической печати по теме исследования, данные российских компаний, размещённые в открытых источниках, включая Интернет.

### Результаты исследования и их обсуждение

С целью исследования распространения практик Graduate-рекрутмента в российских компаниях был произведён отбор компаний из: списка крупнейших работодатели высокотехнологичных и наукоемких отраслей России (<https://trudvsem.ru/employers>); списка крупнейших работодатели России; топ 20 списка 100 лучших работодателей России по версии Hh (<https://kursk.hh.ru/article/303400>); рейтинга лучших работодателей по версии FutureToday (<https://fut.ru/best-employers>). Критерием отбора являлось наличие филиалов и структур компаний или осуществление деятельности на территории Курской области. Дополнительно в список был включен региональный работодатель – ГК «КЭАЗ». В итоговый список для исследования вошло 20 компаний. Сбор информации осуществлялся через

корпоративные порталы компаний, профессиональные информационные HR-порталы (HR-Portal, NeoHR и др.) и блоги (Potok.io, MapЧар, Инсайт хантфлоу, HR-практика, HR-elearning, Блог VCV и др.), социальные сети, прямые телефонные интервью с представителями компаний.

Занимаясь поиском работы, кандидаты изучают сайты конкретных компаний, работа в которых является желаемой. На официальных ресурсах компаний размещается информация о поиске сотрудников и открытых вакансиях. Эффективные карьерные сайты компаний обычно включают в себя ряд общих разделов (рисунок 1).

Частота распространения отдельных функциональных возможностей карьерного портала исследуемых компаний представлена на рисунке 2.

Установлено, что наименьшее распространение получили технологии геймификации отдельных функций порталов, что не соответствует современным подходам к работе с молодёжной аудиторией, где работодатели конкурируют за внимание молодых людей с огромной индустрией развлечений (entertainment industry) которая в результате сложившихся обстоятельств ориентируется на цифровой формат. Адаптация под запросы и интересы молодёжной аудитории и геймификация карьерного сайта компании должно стать приоритетным направлением его развития. Для привлечения персонала важно, чтобы кандидаты получили не только общую информацию о компании на её сайте, но и составили некое представление о корпоративной культуре, перспективах развития организации и, следовательно, о возможностях собственного роста. Для привлечения сотрудников на стартовые позиции достаточно эффективным способом является также создание собственного промо-ресурса, адресованного молодым специалистам.

Изучение и анализ содержательного контента карьерных порталов исследуемых компаний (рис. 3) позволило выявить, что большинство компаний уделяет внимание наличию возможностей поиска и подписки на новости компании, возможностям онлайн тестирования и анкетирования, размещает на сайте видеоролики и работе в компании и перспективах карьерного развития.

информация о продукции компании	презентация от HR-директора	личные странички или отзывы сотрудников о работе в компании	расположение / фото локальных офисов компании	структура компании
возможности карьерного роста с конкретными примерами	информация о социальных программах и льготах	информация о корпоративной культуре	система обучения/развития	пошаговое описание процесса отбора и взаимодействия с кандидатами
возможность анкетирования и тестирования онлайн	ожидания компании от кандидата (профиль будущего сотрудника)	обязательства компании перед кандидатом	информация о досуге и отдыхе сотрудников	видеоролик о работе в компании
возможность поиска и подписки на новости компании	конкурентные преимущества работодателя	информация для студентов и выпускников вузов	форум	вакансии

Рисунок 1. Разделы карьерных сайтов компаний

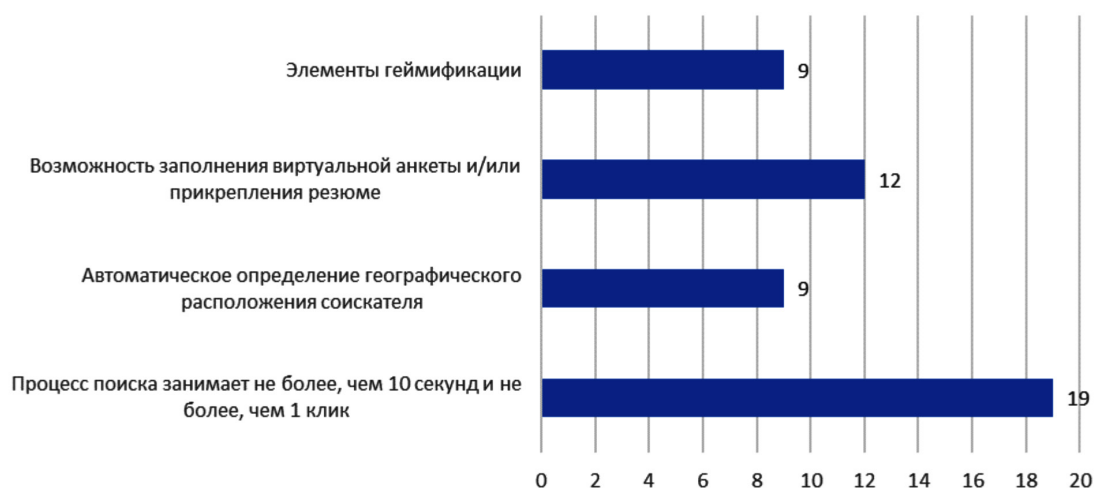


Рисунок 2. Частота распространения отдельных функциональных возможностей карьерного портала исследуемых компаний

Наименьшее распространение получили специальные презентации HR-директора, интервью и отзывы сотрудников о работе в компании (однако это зачастую компенсируется активной информационной стратегией компании в социальных сетях), и пошаговое описание процесса отбора и взаимодействия с кандидатами.

Анализ реализации основных направлений работы в сфере Graduate-рекрутмента

российских компаний позволил выявить частоту применения различных технологий и инструментов (рис. 4). Самыми распространёнными из них на протяжении уже многих лет остаются практики и стажировки. Самой популярной формой работы со школьниками является организация профильных классов. Обращает на себя внимание крайне низкое распространение в компаниях специальных программ по работе с молодыми специалистами.

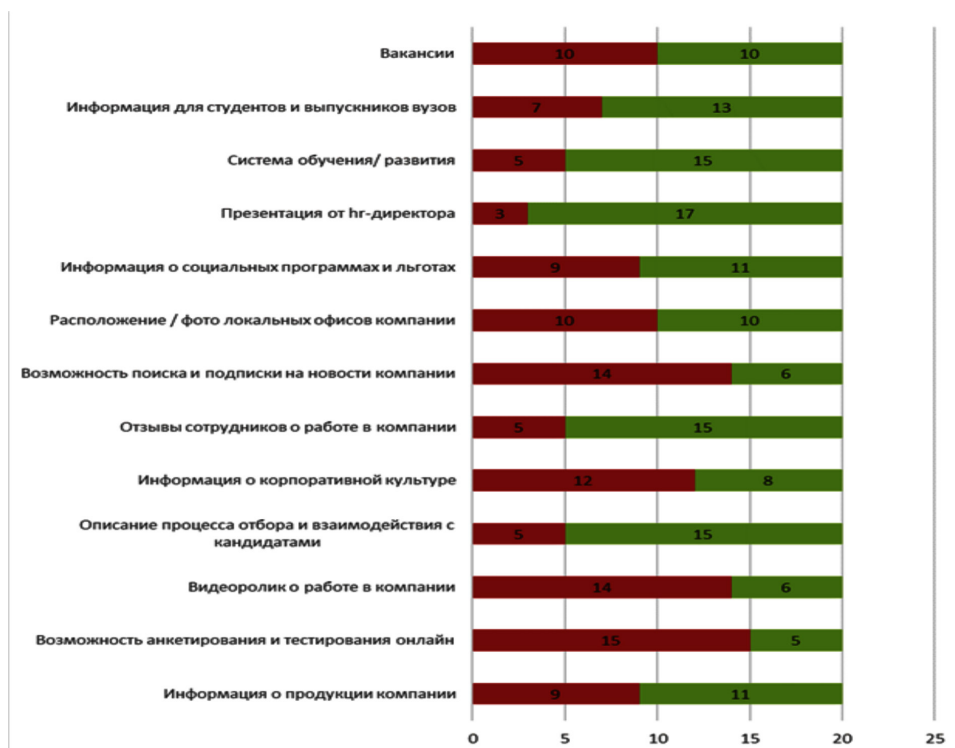


Рисунок 3. Частота распространения содержательного контента карьерного портала исследуемых компаний

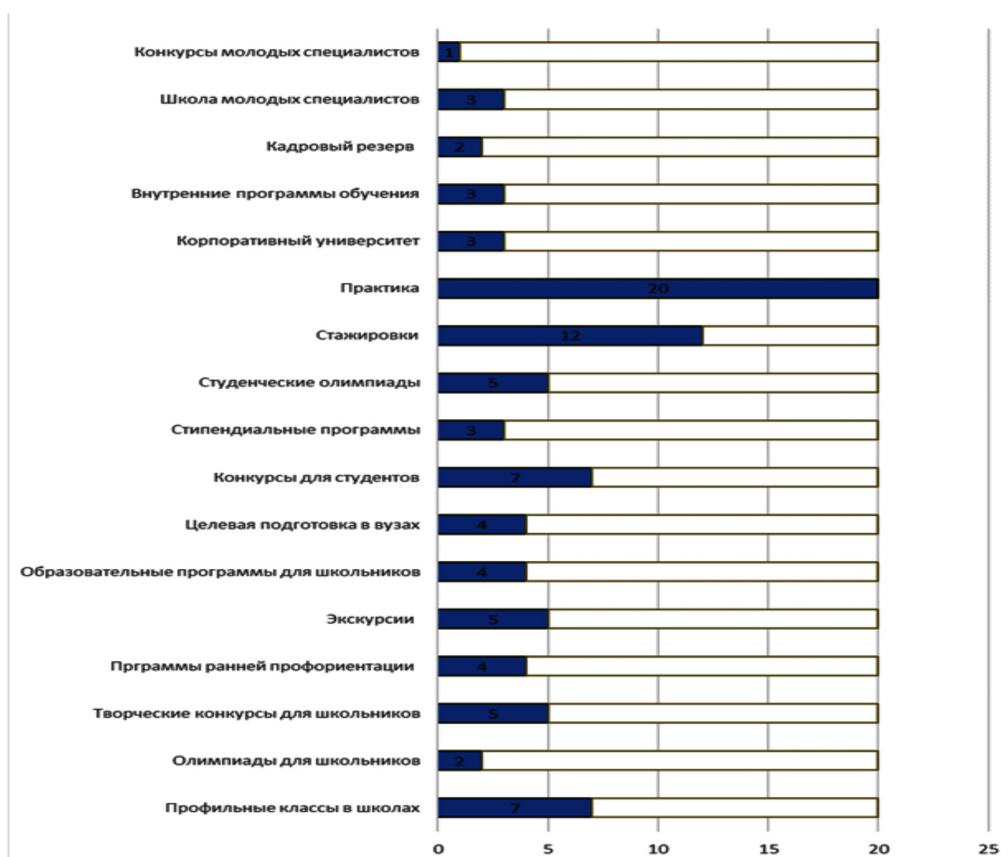


Рисунок 4. Анализ реализации основных направлений работы в Graduate рекрутмент российских компаний

	Соцсети и корпоративный портал	Профильные классы в школах	Олимпиады для школьников	Творческие конкурсы для школьников	Программы ранней профориентации	Экспресс	Образовательные программы для школьников	Целевая подготовка в вузах	Мероприятия в вузах	Конкурсы для студентов	Стипендиальные программы	Студенческие олимпиады	Стажировки	Практика
Набор в профильные классы														
Сбор заявок на конкурс для школьников														
Сбор заявок на олимпиаду для школьников														
Отбор на целевое обучение														
Сбор заявок студенческую олимпиаду														
Сбор заявок на студенческий конкурс														
Сбор заявок на практику														
Отбор на практику														
Сбор заявок на стажировку														
Отбор на стажировку														
Подбор спецна листов														

Рисунок 5. Экосистема проектов компании по привлечению молодых специалистов (фрагмент)

К наиболее часто используемым методам по привлечению молодых специалистов относятся следующие.

1. Участие в днях карьеры, форумах и ярмарках вакансий. Для крупных компаний, потенциальных работодателей это действительно реальная возможность того, чтобы познакомиться с представителями других организаций и центров, установить с ними сотрудничество, а также изучить студенческую среду и оценить уровень подготовки современных студентов как будущих выпускников к осуществлению трудовой и профессиональной деятельности. Студенты

и выпускники – это так называемая «целевая аудитория», на которую ориентируются обучающие программы. Вместе с тем, они могут сами продемонстрировать свои навыки и знания, возможности в осуществлении трудовой деятельности непосредственно в условиях конкретной организации. Таким образом, этот метод имеет двусторонний характер и подразумевает обязательную обратную связь. Кроме того, участие в днях карьеры и ярмарках вакансий является способом информирования потенциальных кандидатов о компании, об условиях осуществления трудовой и профессиональной



деятельности, возможностях роста как профессионала с набором знаний и умений, так и личности с определёнными мировоззренческими установками.

2. Дни открытых дверей в компаниях, а также презентации компаний, которые организуются в высших учебных заведениях. Эта деятельность является частью спланированной рекламной компании организации. Это живое общение сотрудников с потенциальными работниками организации, приобщение к философии и внутренней организации компании, её структуре, ознакомление с помещениями, корпоративной культурой. Все это позволяет «проникнуться» во внутреннюю работу организации, а в дальнейшем осознать, видит ли себя потенциальный работник на этом месте, или он испытывает дискомфорт, а некоторые установки не соответствуют его стремлениям и мотивациям.

К другим распространённым технологиям можно отнести проведение семинарских и лекционных занятий, мастер-классов для студентов, обучающихся в высших учебных заведениях; проведение конкурсов и case-study. Конкурсы могут включать в себя проект, написание эссе, почему человек проявляет инициативу к работе именно в определенной организации, и что он может принести в её деятельность, чтобы сделать её более эффективной и интересной. Рекламные кампании в открытых источниках – это очень частая практика, к тому же средства массовой информации, глобальная сеть Интернет, социальные сети – все это сегодня стало площадкой для организации деятельности по продвижению своих знаний и услуг.

**Интернет-пространство сегодня включает множество порталов как для работодателей, так и для тех, кто находится в активном поиске работы для молодых специалистов.** Действует портал e-Graduate.ru, поисковые сайты headhunter.ru (hh.ru), job.ru, rabota.ru, superjob.ru, zarplata.ru и многие другие, где будущий специалист может оставить своё резюме или откликнуться на уже имеющиеся вакансии, если они соответствуют его интересам и карьерным планам.

Проекты GR должны быть единой взаимосвязанной экосистемой, ориен-

тированной вокруг студента, а не существовать разрозненно. Здесь под экосистемой мы понимаем комплексный проект, объединяющий множество участников, информационных сервисов и бизнес-процессов. Так сбор заявок на отдельные студенческие проекты может проходить во время крупных студенческих мероприятий (форумы, ярмарки вакансий, дни карьеры). При этом, каждый проект, включённый в экосистему должен решать определённую потребность компании. Часть программ может реализовываться регулярно (ярмарки вакансий, дни карьеры, студенческие форумы и пр.), другие могут проходить в единичном формате или проводятся стихийно, по мере необходимости. Развитие GR-проектов как экосистемы снижает сумму затрат на проведение GR-мероприятий, так как каждый проект несёт не индивидуальные функции, а выполняет ряд общих функций системы, обеспечивая синергетический эффект (например, информационная компания стажёрской программы во время ярмарки вакансий, и/или приглашение на день карьеры во время мастер-класса, отбор стажёров по результатам практики).

Так СПАО «Ингосстрах» начинает работу со студентами в рамках образовательных программ «Doing Business» в МГУ имени М.В. Ломоносова и «Бизнес Школа Ингосстрах» в Финансовом университете при Правительстве РФ, продолжает в виде организации дней открытых дверей, лекториев в вузах с участием топ-менеджеров, участия в днях карьеры, взаимодействия через социальные сети, поддержки кейс-чемпионатов и проведения конкурса работ имени В.И. Щербакова и т.д.

Экосистема GR-проектов компании «ВЮКАД» состоит из множества проектов для школьников, бакалавров, студентов СПО, магистрантов и аспирантов.

Состав такой системы на примере Концерна «Калашников»: ежегодный карьерный форум; продвижение HR-бренда в социальных сетях; дни открытых дверей и городские мероприятия; стажировки, практики; академия лидерства; целевое обучение.

Сбербанк реализует программу для школьников «Школа 21», программы стажировок: Sberseasons; Head-Start@

Sberbank CIB, Умник-Сбер, сбор заявок на которые проходит в том числе через кампании в социальных сетях, массовые мероприятия для студентов и школьников (такие как форум «Профессиональный рост», выставка «Job and the City» и др.), ярмарки компаний и дни карьеры в университетах.

Самой распространённой ошибкой при оценке эффективности реализации таких программ является выявление наиболее эффективного канала привлечения молодёжи или эффективного проекта по работе с кандидатами и концентрация усилий на нем. Каждая форма взаимодействия должна охватывать один или несколько этапов цикла работы с молодёжью, потеря любого из которых приведёт к резкому снижению эффективности всей экосистемы привлечения и найма молодых специалистов.

Глубина перспективного планирования потребности в выпускниках зависит от применяемых форм взаимодействия с вузами. Так если компания участвует

в подготовке кадров в рамках целевого обучения или имеет возможность повлиять на формирование контрольных цифр приёма, то период упреждения составляет 4-6 лет. Без применения обучения будущих сотрудников по заказу предприятия период планирования потребности в молодых специалистах может составлять от 1 до 3 лет. В этом случае период будет достаточен для использования практик и стажировок в качестве инструментов отбора и привлечения молодых специалистов. При этом, необходимо учитывать существенную разницу между практиками и стажировками как для студентов, так непосредственно для компании [6]. Если практика, являясь частью учебного процесса, может одновременно использоваться для привлечения и отбора кандидатов, то стажировка – это один из элементов GRP. Одновременно с этим стажировка является значительно более ресурсоёмким видом GRP (табл. 1).

**Таблица 1**

Сравнение практики и стажировки как инструментов отбора и привлечения молодых специалистов [7, 8]

Характеристика	Практика	Стажировка
Участники	Студенты, направленные вузом и/или отобранные компанией	Студенты и/или выпускники отобранные компанией
Цель	Приобретение практических навыков работы, углубление и закрепление знаний, полученных в процессе обучения, сбор, систематизация, обобщение материалов	Возможность увидеть компанию изнутри, понять, какими ценностями она живёт, как работает её бизнес, применить свои знания на практике и попробовать свои силы в разнообразных проектах
Задачи	Определяются программой практики, разработанной в соответствии с направлением и профилем подготовки	Выполнение заданий, предусмотренных программой стажировки и наставником
Соответствие профилю образования	Строго в соответствии с получаемым образованием	Не связывается с направлением подготовки (специальностью)
Сроки и длительность	Устанавливает вуз в чётком соответствии с учебным планом (2-6 недель летом или весной)	Устанавливает предприятие (2-6 месяцев)
Занятость	8 часов в день в соответствии с графиком учебного процесса	В свободное от учёбы время
Программа	Разрабатывается вузом, согласовывается с компанией	Разрабатывается компанией
Отчёт	Защищается в вузе	Защищается в компании
Трудовые отношения	Не оформляются, права и обязанности сторон регулируются договором между компанией и вузом	Закрепляются договором гражданско-правового характера или трудовым договором

продолжение табл.1		
Характеристика	Практика	Стажировка
Составляющие затраты работодателя	Рабочее время наставника на консультации по выполнению задания	В зависимости от программы: затраты на привлечение и отбор кандидатов, рабочее время наставника, рабочее время HR-менеджера, организация тренингов, программы адаптации и вовлечения, пр.
Итог	Согласование отчёта по практике	Отбор лучших кандидатов для трудоустройства

Важно отметить, что в процессе реализации программы набора выпускников компания осуществляет их мотивационную поддержку, например, оплата стипендии, оплата переезда, помощь в подборе места жительства и/или предоставление жилья, если программы предполагают переезд в другой город (например, программа СКБ Контур, ООО «УК РМ Рейл») и др.

В общем виде экосистема проектов компании по привлечению молодых специалистов как комплексный проект, объединяющий множество участников, информационных сервисов и бизнес-процессов может выглядеть следующим образом (Рисунок 5). Фрагмент схемы предложенной экосистемы отображает соответствие различных программ Graduate-рекрутмента в кадровой стратегии компании основным этапам привлечения, отбора и адаптации молодых специалистов.

### Выводы

Основные сложности создания и во- площения Graduate Recruitment Programs в кадровых стратегиях современных

российских компаний связаны с необходимостью значительных инвестиций [8]; отсутствием специалистов, владеющих технологиями разработки и реализации graduate-программ; необходимостью проведения чёткой формализации (стандартизация) процесса; потребностью определенной перестройки самой компании, системы её работы, системы управления, неготовностью со стороны менеджеров к наставничеству молодых неопытных специалистов.

Таким образом, подводя итог, необходимо сказать, что каждая компания в поисках собственного формат программ для достижения целей привлечения и набора молодых специалистов, формирует уникальные подходы к оценкам их эффективности. Программы Graduate recruitment являются уже достаточно популярным инструментом на рынке, внедрять которые дорого и трудоёмко. Формироваться комплекс GR-программ должен как экосистема, каждый элемент которой охватывает один или несколько этапов цикла работы с молодёжью с единой оценкой эффективности работы всей системы.

### Библиографический список

1. Варшавская Е. Я., Стуken Т. Ю. Российская молодёжь вне сферы занятости и образования: анализ региональной дифференциации // Регион: экономика и социология. 2017. № 1 (93). С. 121–141.
2. Харченко Е. В., Широкова Л. В., Юрьева М. А. Факторы формирования высококонкурентного сегмента рынка образовательных услуг Курской области // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2017. Т. 7. № 4 (25). С. 235–244.
3. Соболевская Т. Г., Окунькова Е. А. Эволюция механизмов управления человеческим капиталом компании в условиях цифровой трансформации экономики // Регион: системы, экономика, управление. 2020. № 1 (48). С. 104–109.
4. Широкова Л. В., Юрьева М. А. Место и роль долгосрочных инвестиционных инструментов в HR стратегии компании // Содействие трудоустройству и адаптации к рынку труда студентов и выпускников организаций профессионального образования Тульской области:

сборник материалов V Региональной научно-практической конференции с международным участием. – Тула. – 2018. – С. 120–123.

5. Баскина Т. Техники успешного рекрутмента. М.: Альпина Бизнес Букс, 2018. 163 с.

6. Килимова Л. В., Федосова И. А. Профессиональная социализация студентов ЮЗГУ в условиях модернизации системы высшего профессионального образования // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2014. № 4. С. 114–121.

7. Колесниченко Е. А., Радюкова Я. Ю., Джабраилов М. А., Выжимова Н. Г. Практические аспекты адаптации персонала (на примере нефтедобывающих компаний) // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2020. № 5. С. 248–257.

8. Широкова Л.В. Долгосрочные инвестиционные инструменты управления персоналом. Курск, 2019. 136 с.