

ISSN 2072-0297

# МОЛОДОЙ УЧЁНЫЙ

МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ



16+

21 2020  
ЧАСТЬ II

# Молодой ученый

## Международный научный журнал

### № 21 (311) / 2020

Издается с декабря 2008 г.

Выходит еженедельно

*Главный редактор:* Ахметов Ильдар Геннадьевич, кандидат технических наук

*Редакционная коллегия:*

Ахметова Мария Николаевна, доктор педагогических наук  
Абдрасилов Турганбай Курманбаевич, доктор философии (PhD) по философским наукам (Казахстан)  
Жураев Хусниддин Олтинбоевич, доктор педагогических наук (Узбекистан)  
Иванова Юлия Валентиновна, доктор философских наук  
Каленский Александр Васильевич, доктор физико-математических наук  
Куташов Вячеслав Анатольевич, доктор медицинских наук  
Лактионов Константин Станиславович, доктор биологических наук  
Сараева Надежда Михайловна, доктор психологических наук  
Авдеюк Оксана Алексеевна, кандидат технических наук  
Айдаров Оразхан Турсункожаевич, кандидат географических наук (Казахстан)  
Алиева Тарана Ибрагим кызы, кандидат химических наук (Азербайджан)  
Ахметова Валерия Валерьевна, кандидат медицинских наук  
Бердиев Эргаш Абдуллаевич, кандидат медицинских наук (Узбекистан)  
Брезгин Вячеслав Сергеевич, кандидат экономических наук  
Данилов Олег Евгеньевич, кандидат педагогических наук  
Дёмин Александр Викторович, кандидат биологических наук  
Дядюн Кристина Владимировна, кандидат юридических наук  
Желнова Кристина Владимировна, кандидат экономических наук  
Жуйкова Тамара Павловна, кандидат педагогических наук  
Игнатова Мария Александровна, кандидат искусствоведения  
Искаков Руслан Маратбекович, кандидат технических наук (Казахстан)  
Кайгородов Иван Борисович, кандидат физико-математических наук (Бразилия)  
Калдыбай Кайнар Калдыбайулы, доктор философии (PhD) по философским наукам (Казахстан)  
Кенесов Асхат Алмасович, кандидат политических наук  
Коварда Владимир Васильевич, кандидат физико-математических наук  
Комогорцев Максим Геннадьевич, кандидат технических наук  
Котляров Алексей Васильевич, кандидат геолого-минералогических наук  
Кошербаева Айгерим Нуралиевна, доктор педагогических наук, профессор (Казахстан)  
Кузьмина Виолетта Михайловна, кандидат исторических наук, кандидат психологических наук  
Курпаяниди Константин Иванович, доктор философии (PhD) по экономическим наукам (Узбекистан)  
Кучерявенко Светлана Алексеевна, кандидат экономических наук  
Лескова Екатерина Викторовна, кандидат физико-математических наук  
Макеева Ирина Александровна, кандидат педагогических наук  
Матвиенко Евгений Владимирович, кандидат биологических наук  
Матроскина Татьяна Викторовна, кандидат экономических наук  
Матусевич Марина Степановна, кандидат педагогических наук  
Мусаева Ума Алиевна, кандидат технических наук  
Насимов Мурат Орленбаевич, кандидат политических наук (Казахстан)  
Паридинова Ботагоз Жаппаровна, магистр философии (Казахстан)  
Прончев Геннадий Борисович, кандидат физико-математических наук  
Рахонов Азиз Боситович, доктор философии (PhD) по педагогическим наукам (Узбекистан)  
Семахин Андрей Михайлович, кандидат технических наук  
Сенцов Аркадий Эдуардович, кандидат политических наук  
Сенюшкин Николай Сергеевич, кандидат технических наук  
Султанова Дилшоода Намозовна, кандидат архитектурных наук (Узбекистан)  
Титова Елена Ивановна, кандидат педагогических наук  
Ткаченко Ирина Георгиевна, кандидат филологических наук  
Федорова Мария Сергеевна, кандидат архитектуры  
Фозилов Садриддин Файзуллаевич, кандидат химических наук (Узбекистан)  
Яхина Асия Сергеевна, кандидат технических наук  
Ячинова Светлана Николаевна, кандидат педагогических наук

*Международный редакционный совет:*

Айрян Заруи Геворковна, кандидат филологических наук, доцент (Армения)  
Арошидзе Паата Леонидович, доктор экономических наук, ассоциированный профессор (Грузия)  
Атаев Загир Вагитович, кандидат географических наук, профессор (Россия)  
Ахмеденов Кажмурат Максutowич, кандидат географических наук, ассоциированный профессор (Казахстан)  
Бидова Бэла Бертовна, доктор юридических наук, доцент (Россия)  
Борисов Вячеслав Викторович, доктор педагогических наук, профессор (Украина)  
Велковска Гена Цветкова, доктор экономических наук, доцент (Болгария)  
Гайич Тамара, доктор экономических наук (Сербия)  
Данатаров Агахан, кандидат технических наук (Туркменистан)  
Данилов Александр Максимович, доктор технических наук, профессор (Россия)  
Демидов Алексей Александрович, доктор медицинских наук, профессор (Россия)  
Досманбетова Зейнегуль Рамазановна, доктор философии (PhD) по филологическим наукам (Казахстан)  
Ешиев Абдыракман Молдоалиевич, доктор медицинских наук, доцент, зав. отделением (Кыргызстан)  
Жолдошев Сапарбай Тезекбаевич, доктор медицинских наук, профессор (Кыргызстан)  
Игисинов Нурбек Сагитбекович, доктор медицинских наук, профессор (Казахстан)  
Кадыров Кутлуг-Бек Бекмурадович, кандидат педагогических наук, декан (Узбекистан)  
Кайгородов Иван Борисович, кандидат физико-математических наук (Бразилия)  
Каленский Александр Васильевич, доктор физико-математических наук, профессор (Россия)  
Козырева Ольга Анатольевна, кандидат педагогических наук, доцент (Россия)  
Колпак Евгений Петрович, доктор физико-математических наук, профессор (Россия)  
Кошербаева Айгерим Нуралиевна, доктор педагогических наук, профессор (Казахстан)  
Курпаяниди Константин Иванович, доктор философии (PhD) по экономическим наукам (Узбекистан)  
Куташов Вячеслав Анатольевич, доктор медицинских наук, профессор (Россия)  
Кыят Эмине Лейла, доктор экономических наук (Турция)  
Лю Цзюань, доктор филологических наук, профессор (Китай)  
Малес Людмила Владимировна, доктор социологических наук, доцент (Украина)  
Нагервадзе Марина Алиевна, доктор биологических наук, профессор (Грузия)  
Нурмамедли Фазиль Алигусейн оглы, кандидат геолого-минералогических наук (Азербайджан)  
Прокопьев Николай Яковлевич, доктор медицинских наук, профессор (Россия)  
Прокофьева Марина Анатольевна, кандидат педагогических наук, доцент (Казахстан)  
Рахматуллин Рафаэль Юсупович, доктор философских наук, профессор (Россия)  
Ребезов Максим Борисович, доктор сельскохозяйственных наук, профессор (Россия)  
Сорока Юлия Георгиевна, доктор социологических наук, доцент (Украина)  
Узаков Гулом Норбоевич, доктор технических наук, доцент (Узбекистан)  
Федорова Мария Сергеевна, кандидат архитектуры (Россия)  
Хоналиев Назарали Хоналиевич, доктор экономических наук, старший научный сотрудник (Таджикистан)  
Хоссейни Амир, доктор филологических наук (Иран)  
Шарипов Аскар Калиевич, доктор экономических наук, доцент (Казахстан)  
Шуклина Зинаида Николаевна, доктор экономических наук (Россия)



---

---

**Н**а обложке изображен *Дмитрий Васильевич Стасов* (1828–1918), присяжный поверенный и первый председатель совета присяжных поверенных окружной Санкт-Петербургской судебной палаты, общественный деятель.

Дмитрий Васильевич родился в Петербурге в семье знаменитого архитектора Василия Стасова. В 19 лет он окончил училище правоведения и быстро проявил себя на государственной службе. Служил в Министерстве юстиции и других ведомствах, дошел до обер-секретаря Сената. На плечи Стасова легла подготовка самой последовательной и прогрессивной реформы Александра II — судебной реформы 1864 года. Вместе с сокурсником по училищу Арсеньевым Стасов организовал юридический кружок «с целью приготовления будущих деятелей на новом судебном поприще». На собраниях читалась запрещенная литература и произносились антиправительственные речи. В результате его трижды арестовывали и наконец выслали под надзор полиции в Тулу. Столь удачно складывавшаяся служебная карьера на этом и завершилась.

После этого он занялся частной адвокатской деятельностью (первоначально занимался юридической помощью и консультированием в решении тех или иных вопросов), а после появления Судебных уставов записался в присяжные поверенные и вскоре был объявлен их лидером. Первым серьезным испытанием для Стасова стал процесс о неудавшемся покушении студента Каракозова на императора Александра II летом 1866 года. Вместе с обвиняемым по делу проходили члены революционной организации под руководством Ишутина, которого и защищал Стасов. Защита строилась трудно, но все же адвокату удалось добиться смягчения приговора: ссылка в Сибирь вместо казни. Стасов часто защищал революционеров, нередко по их просьбам. Им импонировало то, что, в отличие от других, этот адвокат не пытался принизить в глазах судей и общества роль борцов с самодержавием, а выступал как бы солидарно с ними. Стасов не разделял социалистических убеждений и осуждал терроризм. Вместе с тем он ясно представлял себе пороки современного ему строя и не стеснялся говорить об этом на процессах.

Дом Стасова иногда использовался для собраний революционеров, здесь нелегально был даже Ленин. Через старшего брата Владимира Дмитрий познакомился и, будучи сам прекрасным пианистом, дружески общался с такими живыми классиками, как Глинка, Мусоргский, Берлиоз, Шуман. У него дома Даргомыжский впервые ис-

полнил своего «Каменного гостя». Лидер отечественной адвокатуры стал одним из руководителей Русского музыкального общества, написал его устав. Вместе с Рубинштейном они также учредили Петербургскую консерваторию (первую в стране). Адвокатская деятельность Стасова не ограничивалась ведением уголовных дел. Он пользовался заслуженным авторитетом и как видный цивилист. Дмитрий Васильевич провел значительное количество гражданских дел, которые получили общественное признание, в том числе выступления по ряду дел, связанных с авторским правом на музыкальные произведения: дело Даргомыжского и Стелловского об авторских правах на оперу «Русалка»; дело Шестаковой и Стелловского; дело Чайковского. По всем ним были вынесены судебные решения в пользу доверителей Стасова. Причем многие предложенные им толкования действующих законов впоследствии были отражены в Законе об авторском праве 1911 года. Поддерживая иск издателя Бесселя, он добился того, что суд обязал ответчиков выплатить ему все до копейки за публикацию оперы «Опричник». А его глубоко аргументированное выступление на процессе против директора Придворной певческой капеллы Бахметьева положило конец произволу в отношении печатания музыкальных произведений. Кстати, именно «музыкальные процессы» Стасова послужили основанием к пересмотру действовавшего тогда законодательства об авторском праве музыкантов и оперных композиторов.

Жена Дмитрия Васильевича Поликсена Степановна была известным общественным деятелем. Она входила в число 36 учредительниц Женской издательской артели, целью которой было дать заработок женщинам интеллигентного труда. Она также была председателем общества «Детская помощь». Под ее непосредственным руководством обществом были устроены приют-ясли на Сампсониевском проспекте, и убежище для бесприютных детей в Яшимовом переулке. Многие дети в этих заведениях содержались на ее личные средства. В семье самих Стасовых было шестеро детей.

В дни празднования 50-летия Судебных уставов 1864 года от имени сословия Стасову поднесли золотой знак присяжного поверенного, единственный во всей России, и образовали капитал его имени в поддержку адвокатуры. Дмитрий Васильевич был увлеченным коллекционером русской живописи и скульптуры. Большую часть коллекции они с дочерью передали в дар Русскому музею и Третьяковской галерее.

*Екатерина Осянина, ответственный редактор*

---

---

## СОДЕРЖАНИЕ

### ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

**Абдулхамидов А. Р., Джоробаева М. А.**

Основные методы разработки финансовой стратегии на малых предприятиях..... 79

**Алёхин С. И.**

Роль бюджетной системы в обеспечении экономической безопасности ..... 81

**Ананьева М. А., Тулякова В. В.**

Реализация модели организации профессионального роста педагогов в средней школе: школьный проект «Учитель будущего» .. 83

**Арискина Д. О., Давыдова О. А.**

Маркетинговая логистика интернет-магазина одежды..... 86

**Бархатова В. В.**

Методологические подходы к исследованию организационной культуры..... 89

**Беломаз В. В.**

Страхование как инструмент управления дебиторской задолженностью ..... 91

**Богомолов В. В.**

Акцизный налог как инструмент быстрого реагирования и воздействия на негативные экономические процессы ..... 93

**Буй Ю. М.**

Обоснование критериев синергетичности государственных организаций..... 95

**Вьюнова Е. Г.**

Система сбалансированных показателей как концепция и инструмент развития современной образовательной организации ..... 98

**Вьюнова Е. Г.**

Специфика разработки системы сбалансированных показателей для учреждений ДО ..... 100

**Герасимова А. О.**

Система риск-ориентированного управления охраной труда на предприятии ..... 102

**Гуцериева Х. А., Шийко В. Г.**

Оценка эффективности инвестиционной политики предприятий нефтегазового комплекса ..... 104

**Демидов П. А.**

Роль службы документационного обеспечения управления и архива в создании и организации деятельности экспертной комиссии ..... 107

**Дубров Г. Ю.**

Стратегии выхода компании на международный рынок ..... 109

**Зенкова Ю. Н.**

Некоммерческая организация как модель экосистемы ..... 112

**Ильницкая А. Э.**

Экономическая сущность мер таможенно-тарифного регулирования внешней торговли .. 117

**Исхакова А. А.**

Анализ проблем рынка труда молодых специалистов в нефтегазовой отрасли ..... 120

**Каминская Н. П.**

Сбалансированная система показателей как инструмент повышения финансовой эффективности компании..... 123

**Канюкова В. Н.**

Современные особенности и тенденции развития мясопродуктового рынка в Пермском крае .... 126

**Килинкарлова С. Г., Кравцов В. А.**

К вопросу о специфике и классификации информационных угроз экономической безопасности..... 128

<b>Кочаненко Е. П.</b> Прикладные аспекты организации и проведения аудита закупок.....	131	<b>Лопатина Е. Н., Шпак Е. В., Полякова Т. В.</b> Обеспечение экономической устойчивости предприятий путем оптимизации системы управления качеством .....	150
<b>Кузнецова К. А.</b> Проблемные аспекты эффективности труда в организациях жилищно-коммунального хозяйства и пути решения .....	141	<b>Майоров В. А.</b> Налоговые риски при риск-ориентированном подходе в налоговом контроле .....	151
<b>Кузнецова К. А.</b> Эффективность труда в организациях жилищно-коммунального хозяйства: проблемы и пути решения .....	144	<b>Мунтхер А.</b> Развитие экономики региона на основе логистических центров .....	153
<b>Ли На</b> Проблемы и перспективы компании ZTE на современном этапе.....	146	<b>Нефедова С. В., Васина С. А.</b> Денежные средства как объект бухгалтерского учета .....	156
<b>Лихачева А. А.</b> Классификация угроз экономической безопасности.....	147	<b>Носов А. Д.</b> Мотивация персонала .....	158

## ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

### Основные методы разработки финансовой стратегии на малых предприятиях

Абдулхамидов Абдурашид Равшанбекович, студент магистратуры;  
Джоробаева Мукаддас Абдузалидовна, кандидат экономических наук, доцент  
Ошский государственный университет (Кыргызстан)

*Целью исследования заключается в выявлении, основных методов разработки финансовой стратегии предприятия. В процессе исследования были приведены комплекс существующих методов такие как; анализ, наблюдение и аналогия.*

*Ключевые слова: разработка финансовой стратегии предприятия, методы формирования, совершенствование производства и услуг предприятия.*

### Main methods of developing a financial strategy for small businesses

Abdulkhamidov Abdurashid Ravshanbekovich, student;  
Dzhorobaeva Mukaddas Abduzhalidovna, candidate of economic sciences, associate professor  
Osh State University (Kyrgyzstan)

*The aim of the study is to identify the main methods for developing the financial strategy of the enterprise. In the course of the study, a set of existing methods such as; analysis, observation and analogy.*

*Keywords: development of the financial strategy of the enterprise, methods of formation, improvement of production and services of the enterprise.*

В условиях глобализации и обострение конкуренции многие передовые корпорации и региональные административные учреждения переходят на более совершенный подход введения экономической деятельности. Такой подход включает в себя финансовый и управленческий анализ. Финансовый учет деятельности предприятия регламентируется, на макроуровне тем самым обеспечивая, доступность финансового состояния для публики. В частности, он учитывает взаимоотношения с государственными, и другими финансовыми учреждениями. Управленческий учет — это детальный систематический анализ предприятия, с помощью которого прогнозируются и реализуются финансовые планы.

В своей книге А.Д. Шермет (Ланилович, 2006) описывать управленческий анализ как инструмент для руководителя предприятия, без которого он сможет сформулировать стратегию развития своего бизнеса. Ведь от объективных оценок финансового состояния предприятия, определить его дальнейшую деятельность.

Экономический анализ проводится внешним финансовым и внутренним управленческим учетом, целесообразно выделить данный анализ, так как именно этот

анализ является одним из необходимых этапов оценки функционирования хозяйствующего субъекта. Благодаря экономическому анализу производится оценка финансового состояния, возможные производственные резервы и разработка стратегического плана.

Для определения особых методов разработки финансовой стратегии и тактики необходим детальный анализ всей финансовой деятельности предприятия. В литературе такой подход можно ассоциировать с комплексным подходом анализа.

Основой методологических подходов комплексного анализа служит новейшая материальная диалектика, и применения всесторонних видов анализа хозяйствующего субъекта которые очень широко распространены в последнее время

Данный метод комплексного анализа имеет ряд преимуществ перед другими методами. Во — первых доступность и овладение данным методом является не сложным для субъектов малого предпринимательства даже наоборот распространение применения комплексного анализа не является проблемой. Во-вторых, одним из важнейших элементов комплексного анализа это применение

математического программного — целевого метода решения задач.

Но если применить подход комплексного анализа, то будут выделены два этапа или уровня с последовательным внедрением.

На этом уровне будут конкретизированы цели и задачи, выявлены проблемы сбыта и производства, составлен список предпочтений клиентов и т. д. И в данном случае многие владельцы предприятий привлекают специалистов (формируют отделы) задача которых будет оптимизации системы или продукта предприятия.

Чтобы снизить издержки и улучшить качество продукта команда специалистов и экспертов (менеджеров) разрабатывает визуальный образец бизнес модели, с последующим внедрением самого оптимального из них. Исходя от эффективности модели, ее внедряют в систему производства.

Этот метод популярен во многих отечественных предприятиях и функционирует относительно неплохо в виду экономической обстановки страны. На основе такого метода разрабатываются различные концепции и системы эффективного управления.

Различные предприятия разрабатывают свой метод, достижения цели или задачи стратегической важности. Тем не менее, в эпоху глобализации экономики предприятия были разработаны различные методы и в целом данные методы зависимы от поставленной цели или задачи руководства.

Одной из главных целей производства малого предприятия может быть повешение уровня качества продукта и совершенствование производственного процесса. По содержанию выполнения данная цель является самой популярной и эффективной для достижения финансового благополучия предприятия. К концу 20 века были разработаны различные методы, такие как программа постепенного улучшения качества. Наиболее популярным методом является Кайдзэн (Имаи, 2019).

Метод Кайдзэн (Kaizen) начал свое применение в японских предприятиях как инструмент совершенствования примером является компания Toyota. Кайдзэн преследует цель — без убыточного производства, он вовлекает в себя не только производственные процессы, но и персонал и руководства предприятия.

В 2011 году был разработан современный гибкий метод разработки финансовой стратегии предприятия под названием «Agile Space Scrum frame Work» (Каломенский, 2020).

Специфика сегодняшней конкуренции говорит о потребности спроса на качественный продукт и если не имеет такого рода продукта, то возникает спрос на разработку качественного продукта в кратчайшие сроки.

«Agile Space Scrum Frame Work» является подгруппой программного обеспечения Agile и выработан, для успешного улучшения качества продукта предприятия. Исключительной особенностью данного метода является его реализация, так как сам процесс улучшения качества про-

дукта занимает от 2 до 6 недель. Данный процесс называется Scrum Sprint.

Но до этого формируются команды, которые занимаются улучшением продукта вне зависимости от вмешательства других команд и владельца предприятия (продукта). Чтобы предоставить комфортные условия работы команды в данном методе выделяют деятельность Scrum mastera. Scrum master — лицо, представляющее интересы команды. Собственник предприятия (продукта) является лицом которое хорошо проинформировано об производимом продукте и он устанавливает объективные стандарты выполнения тех или иных задач. До спринта должны, подставлены все цели, которые должны, быть выполнены командой разработчиков, так как изменение их в последующем невозможно в процессе спринта. То же самое и касается команды и его участников.

Процесс проведения спринта Scrum является итерационным и может продолжаться в зависимости от достижения целей и задач. Для успешного выполнения спринта Scrum применяет следующие инструменты

Формирование списка требований (Backlog). Формулировкой требований к продукту или операциям занимается команда и создается некий список их выполнения. После этого владелец продукта выставляет приоритетные из них, которые необходимо выполнить в предстоящем спринте. Список требований формулируются согласно предпочтениям заказчика, таким образом, снижая риск переделки продукта.

Проектирование и несомненно сам процесс спринта проведения мероприятий по планированию и реализации проекта. Инструмент предназначен для определения критерий выполнения задач. Они подразделяется на задачи, выполненные, в процессе выполнения и планируются выполнить. Сам процесс проектирования должны быть завершен, в условные первые семи календарных дней.

Быстрые совещания. Собрания происходят исключительно каждый день и на 15-20 минут стоя. Такого рода собрания дают эффективную продуктивность сотрудников. Да и потенциал данного метода основывается на рациональном использовании временного ресурса. Целью быстрых совещаний является продвинуть задачу выполняемых к выполненным и запланированные к выполняемым.

Демонстрация стейкхолдерам. После получения прототипа продукта происходит демонстрация заинтересованным лицам. Если продукт придержан требований заказчика, то он идет на производство, если нет, то его опять отправляют на пере формулировку.

Внутреннее совещание команды. После окончания спринта проводится совещание команды, выявляется проблемы, повлиявшие на конечный продукт, и команде нужно решить данную проблему до начала следующего спринта.

В настоящее время технология «Agile Space Scrum Frame Work» применяется во многих зарубежных предприятиях. И относительно недавно в 2017 году некоторые отечественные инновационные фирмы внедрили и пользуются успехом.



Одной из популярных технологий, которая сокращает издержки производства до минимума, является система IBM. Данная технология является не новой, но и инновационные предложения от ведущей ИТ — компании сопутствуются. Внедрение такого рода инновационных изменений требуют немалого капитала, к которым малые предприятия нашей страны не готовы.

Из вышеперечисленных методов разработки финансовой стратегии можно сделать следующие выводы:

1. Основным элементом в формировании стратегии предприятия выделяют комплексный анализ внутренних и внешних показателей предприятия

2. Эффект внедрения других методик формирования финансовой стратегии не всегда может быть положительным, оно всегда будет зависеть от способа внедрения и применения.

3. Современные инновационные методы разработки стратегии являются перспективными, так как это нам наглядно демонстрируют интеграционные предприятия.

#### Литература:

1. Имаи Масааки Гемба Кайдзен: Путь к снижению затрат и повышению качества. [В Интернете]. — 2019 г. — 15052020 г. — <http://www.vigorconsult.ru/resources/kaydzen-sistema-nepriyivnyih-uluchsheniy/>.
2. Каломенский Александр Leadstartup [В Интернете]. — 08042020 г. — 15052020 г. — <https://leadstartup.ru/db/scrum-examples>.
3. Ланилович Шермент Александр Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия [Книга]. — Москва: Издательство Инфра-М, 2006.

## Роль бюджетной системы в обеспечении экономической безопасности

Алехин Стефан Игоревич, студент

Сибирский институт управления — филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (г. Новосибирск)

*Данная статья посвящена роли бюджетной системы в обеспечении экономической безопасности. В ней рассмотрены все уровни бюджетной системы и их значение в обеспечении экономической безопасности.*

**Ключевые слова:** экономическая безопасность, финансовая безопасность, бюджетная система, бюджетная безопасность.

Одной из основных составляющих в обеспечении национальной экономической безопасности является бюджетная система. Национальная экономическая безопасность государства, как гарантии независимости страны, характеризуется, прежде всего, состоянием его экономики и защищенностью от угроз бюджетной безопасности. В России быстрые темпы смены этапов рыночной реформы не позволили бюджетной системе принять стабильную форму и оформить ее основные институты, что в совокупности обусловило необходимость действенного государственного механизма обеспечения бюджетной безопасности России.

Возросшие, с течением времени, экономические возможности России позволили направить дополнительные инвестиции в социальную сферу и запустить ряд национальных проектов, что требует значительных финансовых затрат. В то же время реалии современной российской действительности демонстрируют провалы в реализации усилий государства по улучшению бюджетной системы. Связывается это в первую очередь с высоким уровнем экономической преступности в стране, недопустимо опасным уровнем коррумпированности органов государственной власти всех уровней и возраста-

нием различных угроз бюджетной стабильности государства. Неоправданный рост финансовых потерь обусловил особую значимость формирования адекватной системы учета финансовых потоков и укрепления системы государственного финансового контроля.

Что же понимается под бюджетной системой — совокупность бюджетов государства, административно-территориальных образований, государственных учреждений и фондов, которые самостоятельны в бюджетном отношении.

В Российской Федерации бюджетная система состоит из трех уровней (Рис. 1)

1. Главным звеном бюджетной системы Российской Федерации является федеральный бюджет — основной финансовый план государства на текущий год. В нем концентрируется основная часть ресурсов бюджетной системы страны. Государство через федеральный бюджет регулирует экономические отношения, хозяйственную жизнь страны, распределяет бюджетные средства на восстановление и развитие регионов.

Доходы бюджета формируются из налоговых и неналоговых частей. Налоговый доход получают в форме за-

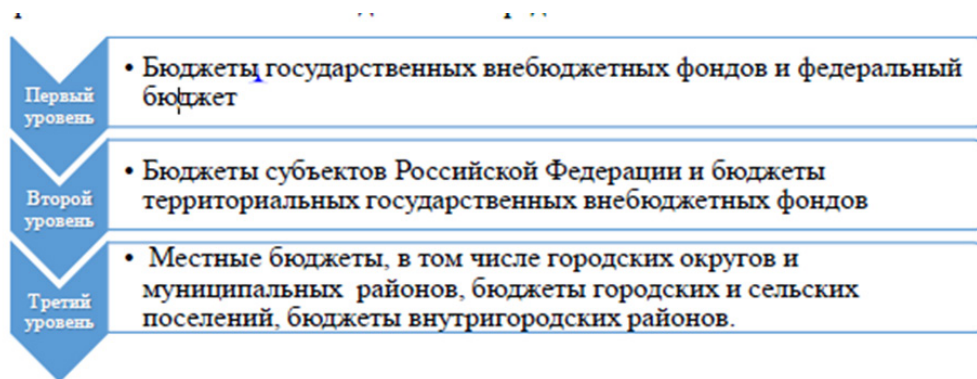


Рис. 1. Уровни бюджетной системы РФ

рабочей платы, ренты, добавленной стоимости и других источников. Что касается неналоговых частей дохода бюджета, то они формируются в ходе осуществления экономической деятельности государства, а также при перераспределении уже полученных государством доходов по уровням бюджетной системы.

2. Следующим звеном бюджетной системы Российской Федерации являются — бюджеты субъектов. Это фонды денежных средств, предназначенных для реализации задач и функций, возлагаемых на органы государственной власти соответствующих субъектов РФ.

Доходы регионального бюджета формируются из следующих источников:

- 1) налоговые доходы, т.е. федеральных, региональных и местных налогов и сборов;
- 2) неналоговые доходы — доходы от использованного имущества, которое находится в собственности региона, суммы штрафов, конфискации и компенсаций;
- 3) безвозмездные перечисления — это средства, поступающие от бюджетов других уровней.

Расходы бюджетов региональных органов власти делятся на бюджеты текущих расходов и бюджет развития.

3. Последним звеном бюджетной системы являются — местные бюджеты. Бюджет муниципального образования — это форма образования и расходования денежных средств в расчете на финансовый год, и предназначенных для исполнения расходных обязательств соответствующего муниципального образования. Доходные

статьи местного бюджета формируются из закрепленных, регулирующих доходов, а также финансовой помощи.

Взаимосвязь бюджетов выражается в наличии бюджетных прав и обязанностей у соответствующих субъектов бюджетного права по отношению к нижестоящим и вышестоящим бюджетам. Вышестоящий бюджет является гарантом финансирования минимально необходимых расходов нижестоящих территорий.

Стабильность и долгосрочная устойчивость бюджетов являются неотъемлемой частью финансовой безопасности России.

Стоит отметить, что в структуре экономической безопасности бюджетная безопасность является элементом финансовой безопасности (Рис. 2), и соответственно должна регулироваться со стороны государства. Текущее состояние правовых основ для функционирования бюджетной безопасности Российской Федерации являются уже сформированными, но, как и в любой системе их необходимо совершенствовать.

Развитие правовой основы обеспечения бюджетной безопасности должно происходить на основе и в рамках внутригосударственной стратегии бюджетной безопасности и опираться на комплексный правовой и финансово-экономический мониторинг.

Кроме того, целесообразно выделить факторы исходя из финансовой безопасности, а именно организационно-правовую и финансово-экономические группы факторов.



Рис. 2. Структура национальной безопасности

К организационно-правовым факторам относят:

- Действующая правовая база;
- Уровень профессионализма и тщательность разработки бюджета;
- Степень детализации и точности бюджета при формировании;
- Предоставление приоритетности определенной бюджетной классификации и др.
- Финансово-экономические факторы бюджетной безопасности:
- Размер бюджета;
- Степень сбалансированности бюджета;
- Масштабы бюджетного финансирования;
- Наличие/отсутствие бюджетных резервов;

Численность налоговых льгот, влияющих на формирование доходов бюджета.

Таким образом, через бюджетную систему государство наиболее эффективно и целесообразно использует денежные средства, поступающие в бюджет, распределяет их в соответствии со степенью важности возникающих проблем, а также на развитие страны в целом.

Однако в ходе развития бюджетной системы возникает много внешних и внутренних проблем. С внешней стороны происходит сильное воздействие на российскую экономику. Это видно, исходя из структуры экономики нашей страны, она значительно отстает от развитых стран, в которых большое внимание уделяется развитию образования, науки, здравоохранения. Для улучшения показателей необходимо делать национальную экономику более устойчивой, поэтому надо совершенствовать ее структуру, внедрять инновации, модернизировать сферу услуг, улучшать различные инфраструктуры.

#### Литература:

1. Волкова, А. А., Акбашева Э. Р. Государственный финансовый контроль в России / А. А. Волкова, Э. Р. Акбашева // Центральный научный вестник. 2017. Т. 2. № 22. с. 51-52.
2. Дементьев, Д. В. Д30 Бюджетная система Российской Федерации / Д. В. Дементьев // учебник — М.: КНОРУС, 2016. — 332 с.
3. Захарян, А. В., Артемова Я. А., Моноолов Н. Ф. Финансовый контроль
4. Миронова, О. А., Шемякина М. С. О сущности налоговой безопасности. // Инновационное развитие экономики. 2015. № 6 (30). с. 217-225.
5. Федорова, А. Ю., Зобова Е. В. Финансовый контроль за целевым использованием средств бюджета // Социально-экономические явления и процессы. 2011. № 5-6 (27-28). с. 238-245.
6. Электронная библиотека студента [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=534176>
7. Электронный ресурс — Режим доступа: <http://isfic.info/aprav/uris93.htm>

## Реализация модели организации профессионального роста педагогов в средней школе: школьный проект «Учитель будущего»

Ананьева Марина Александровна, студент магистратуры;  
Тулякова Валентина Владимировна, студент магистратуры  
Сургутский государственный университет

*Профессиональный рост педагогов является одним из основных условий успешной реализации Национального проекта «Образование». Необходимость создания эффективных и масштабируемых моделей повышения педагогического мастерства, которые позволили бы обеспечить непрерывный профессиональный рост педагогов, обусловила появление федерального проекта «Учитель будущего». В данной статье предложен пример школьного проекта «Учитель будущего», который отражает контрольные цифры регионального проекта «Учитель будущего» ХМАО-Югры и может быть реализован на базе учреждения общего образования.*

**Ключевые слова:** учитель будущего, национальный проект «Образование», школьный проект, непрерывный профессиональный рост, педагогические работники, непрерывное повышение квалификации, НСУР, профессиональный стандарт, ХМАО-Югра.

Актуальность профессионального роста педагогических кадров и необходимость инновационных изменений связаны со значительными реформами в об-

разовании РФ. Внедрение федеральной системы профессионального развития педагогов, которая является одним из приоритетных направлений Националь-

ного проекта «Образование» и отражена в федеральном проекте «Учитель будущего», должно к 2024 году охватить 70% молодых педагогов в возрасте до 35 лет, а уровень профессионального мастерства должен быть повышен у 50% педагогических работников [1]. Национальный проект рассматривает два основных направления повышения качества преподавательского состава: привлечение молодых профессионалов из реальных секторов экономики и развитие профессиональных навыков опытных преподавателей через программы государственной поддержки и повышения квалификации [5].

В распоряжении правительства РФ «Основные принципы национальной системы профессионального роста педагогических работников Российской Федерации, включая национальную систему учительского роста» предложены мероприятия по модернизации системы подготовки педагогических кадров, а также по организации и стимулированию непрерывного профессионального развития педагогов [3].

Важным условием успешной реализации Национального проекта является масштабируемость успешного опыта, так что лучшие практики повышения профессионального мастерства педагогов будут в полной мере реализованы в удаленных регионах России. Для этого необходимо создание адресной модели профессионального роста педагога в конкретном типе образовательного учреждения, которые могут быть реализованы в том числе в форме школьного проекта, осуществляемого в рамках Программы развития.

Школьный проект «Учитель будущего», предложенный в данной статье, разработан с учетом рекомендаций и мероприятий паспорта регионального проекта «Учитель будущего» ХМАО-Югры и предполагает внедрение системы непрерывного и планомерного повышения квалификации педагогических работников, которая позволит:

— обеспечить доступность для каждого педагогического работника качественного дополнительного профессионального образования по профилю педагогической деятельности с учетом его профессиональных дефицитов и интересов, а также требований работодателей;

— создать условия для саморазвития, повышения уровня профессионального мастерства, овладения навыками использования современных цифровых технологий;

— стимулировать участие педагогических работников в деятельности профессиональных ассоциаций;

— поддерживать развитие «горизонтального обучения» среди педагогических работников, в том числе на основе обмена опытом [2];

— обеспечить инструменты для использования в педагогической практике, подтвердивших эффективность методик и технологий обучения [4].

Внедрение такого проекта должно учитывать миссию учреждения и призвано обеспечить конкурентоспособность как отдельных педагогов, так и учебного заведения. Несмотря на высокий уровень подготовки большинства педагогов, в школе существует проблема, связанная с не-

достаточным использованием ресурсов школы в интересах обеспечения непрерывного профессионального роста педагогов.

**Проблема:** отсутствие возможностей для непрерывного профессионального роста и развития педагогов в соответствии с требованиями Профессионального стандарта и объективными потребностями конкретного образовательного учреждения.

**Цель проекта:** обеспечение возможности для непрерывного профессионального роста и развития педагогов в соответствии с требованиями Профессионального стандарта и объективными потребностями конкретного образовательного учреждения.

**Задачи проекта:**

1. Разработать нормативно-правовые акты, регламентирующие процесс непрерывного профессионального роста и развития педагогических работников на основе анализа существующей нормативно-правовой базы и опыта разработки нормативно-правовой документации по обеспечению проекта.

2. Обсудить в педагогическом коллективе структуру карты профессионального роста и утвердить ее.

3. Разработать карты профессионального роста, определяющие обязательные направления повышения уровня следующих профессиональных компетенций педагогов:

— ИКТ компетенция;

— Работа с детьми с ОВЗ (включая инклюзивное образование, домашнее обучение)

— Исследовательская и проектная деятельность

— Предметная компетенция (тема самообразования) на выбор

4. Разработать и внедрить внутреннюю систему стимулирования педагогических работников.

5. Разработать и апробировать программу внутрифирменного обучения педагогов, включающую диагностический инструмент для выявления профессиональных затруднений педагогов и модель мониторинга реализации программы.

6. Осуществлять мониторинг реализации проекта, оценить эффективность организации внутрифирменного обучения в школе

**Условия успешного осуществления задач:**

1. Наличие нормативно-правовых основ деятельности проекта.

2. Наличие финансовых ресурсов для организации обучения педагогических работников с целью повышения уровня их профессиональных компетенций.

3. Наличие административных и кадровых ресурсов, готовых к внедрению и реализации проекта.

4. Наличие необходимой материально-технической базы для организации внутрифирменного обучения педагогических работников.

5. Наличие мотивационных ресурсов педагогических работников, направленных на повышение уровня профессиональных компетенций и применение на прак-



тике полученных знаний, готовность к ведению инновационной деятельности.

6. Наличие партнерских связей с учреждениями, оказывающими образовательные услуги по основным программам профессионального обучения — программам переподготовки и повышения квалификации педагогических работников.

**Ожидаемые результаты:**

1. Администрация и педагоги школы ознакомлены положениями регионального проекта «Учитель будущего», знают и понимают требования профессиональных стандартов, единые для Российской Федерации требования к уровневому профессиональному квалификационному испытанию (аттестации) согласно НСУР (национальной системе учительского роста).

2. Разработаны и утверждены локальные нормативно-правовые акты, регламентирующие процесс непрерывного профессионального роста и развития педагогических работников в образовательном учреждении.

3. Собрана информация об индивидуальных потребностях педагогических работников по направлениям повышения уровня профессиональных компетенций, определен круг социальных партнеров, вовлеченных в процесс непрерывного профессионального роста и развития педагогов, утверждена модель профессионального развития и роста педагогических работников.

4. Педагоги знакомы с положениями регионального проекта «Учитель будущего», знают и понимают требования профессиональных стандартов, единые для Российской Федерации требования к уровневому профессиональному квалификационному испытанию (аттестации) согласно НСУР (национальной системе учительского роста).

5. Разработана и апробирована внутренняя система стимулирования педагогических работников, в том числе с учетом результатов добровольной сертификации и подтверждения профессиональных навыков в аккредитационном центре профессионального мастерства работников системы образования ХМАО.

6. Педагогические работники документально подтверждают позитивную динамику профессионального роста, в том числе на основе использования современных цифровых технологий.

7. Педагогические работники принимают участие в деятельности профессиональных ассоциаций, делятся опытом развития и роста профессиональных компетенций посредством мастер-классов, лекций и участия в НПК.

8. Не менее 100% педагогических работников в возрасте до 35 лет вовлечены в различные формы поддержки и сопровождения в первые три года работы.

9. Педагоги-наставники делятся опытом развития профессиональных компетенций молодых специалистов.

10. Увеличение доли педагогов, вовлеченных в проектную и учебно-исследовательскую деятельность с учащимися до 80%.

11. К 2022 году доля педагогов, прошедших независимую оценку профессиональной деятельности за период реализации программы, составит не менее 10% от числа всех педагогических работников ОУ [4].

**Пути решения задач**

**Задача 1:** Разработать нормативно-правовые акты, регламентирующие процесс непрерывного профессионального роста и развития педагогических работников на основе анализа существующей нормативно-правовой базы и опыта разработки нормативно-правовой документации по обеспечению проекта.

**Решение:** Анализ существующих нормативно-правовых актов, паспорта Регионального проекта «Учитель будущего», требований профессиональных стандартов педагогических работников, требований к уровневому профессиональному квалификационному испытанию (аттестации) согласно НСУР; анализ передового опыта по разработке нормативно-правовой документации для реализации проекта; разработка и утверждение нормативно-правовых актов, регламентирующих процесс непрерывного профессионального роста и развития педагогических работников.

**Задача 2:** Обсудить в педагогическом коллективе структуру карты профессионального роста, в соответствии с положениями регионального проекта «Учитель будущего», требованиями профессиональных стандартов к профессиональным компетенциям педагогов и утвердить ее.

**Решение:** Ознакомление педагогов с целями, задачами проекта, положениями регионального проекта «Учитель будущего», требованиями профессиональных стандартов, едиными для Российской Федерации требованиями к уровневому профессиональному квалификационному испытанию (аттестации) согласно НСУР (национальной системе учительского роста); ознакомление педагогических работников с ключевыми компетенциями и формирование понимания значимости непрерывного профессионального развития и роста; разработка структуры карты профессионального роста педагога и утверждение ее на педагогическом совете.

**Задача 3:** Разработать карты профессионального роста, определяющие обязательные направления повышения уровня развития профессиональных компетенций педагогов (ИКТ компетенция; работа с детьми с ОВЗ (включая инклюзивное образование, домашнее обучение); исследовательская и проектная деятельность; предметная компетенция).

**Решение:** Изучение и анализ потребностей педагогических работников по направлениям повышения уровня развития профессиональных компетенций; изучение рынка образовательных услуг по повышению квалификации педагогических работников, отбор необходимых курсов; определение модели профессионального роста и развития педагогических работников организации; составление плана реализации проекта; включение в план финансовой-хозяйственной деятельности средств на реализацию проекта.

**Задача 4:** Разработать и внедрить внутреннюю систему стимулирования педагогических работников.

**Решение:** Разработка, обсуждение и утверждение на педагогическом совете, внедрение внутренней системы стимулирования педагогических работников.

**Задача 5:** Разработать и апробировать программу внутрифирменного обучения педагогов, включающую диагностический инструмент для выявления профессиональных затруднений педагогов и модель мониторинга реализации программы.

**Решение:** Создание рабочей группы, распределение обязанностей, установка сроков и назначение ответственных за этапы реализации проекта; использование образовательного потенциала социальных партнеров, вовлечение их в процесс внутрифирменного обучения;

обучение педагогов на курсах согласно утвержденной программе и в соответствии с картами профессионального роста; организация и проведение методических совещаний и обучающих семинаров по направлению проекта; участие педагогов в семинарах-практикумах, педагогических НПК; диссеминация опыта реализации проекта через мастер-классы, консультации, открытые просмотры непосредственной образовательной и совместной деятельности; организация тематических педсоветов, информационно-методических совещаний, круглых столов, конкурсов, фестивалей, иных мероприятий по обмену опытом; участие педагогов в конкурсах профессионального мастерства; прохождение педагогами добровольной независимой оценки профессиональной квалификации.

Литература:

1. Приложение к протоколу заседания проектного комитета по национальному проекту «Образование» от 07.12.2018 № 3 Паспорт федерального проекта «Учитель будущего» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_319308/63511cc242113166fc5465ded1b62ad59feed9f9/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_319308/63511cc242113166fc5465ded1b62ad59feed9f9/)
2. Распоряжение Министерства просвещения РФ от 30.04.2019 г. № МР-4/02вн «Об утверждении методических рекомендаций по созданию и обеспечению функционирования центров оценки профессионального мастерства и квалификаций педагогов, центров непрерывного повышения профессионального мастерства педагогических работников в рамках федерального проекта «Учитель будущего» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/561251520>
3. Распоряжение Правительства РФ от 31 декабря 2019 г. № 3273-р № «Основные принципы национальной системы профессионального роста педагогических работников Российской Федерации, включая национальную систему учительского роста» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://government.ru/docs/38760/>
4. Региональный проект «Учитель будущего» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://depo-br-molod.admhmao.ru/natsionalnyy-proekt-obrazovanie/regionalnyy-uroven/uchitel-budushchego/3192580/opisanie-proekta>
5. Цели национального проекта РФ «Образование» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://strategy24.ru/rf/education/projects/natsionalnyy-proekt-obrazovanie>

## Маркетинговая логистика интернет-магазина одежды

Арискина Дарья Олеговна, студент магистратуры;  
Давыдова Ольга Анатольевна, кандидат экономических наук, доцент  
Челябинский государственный университет

*В статье была рассмотрена маркетинговая логистика популярного в России интернет-магазина одежды и аксессуаров. Были выявлены основные проблемы маркетинговой логистики магазина, а также даны рекомендации по улучшению бизнес-процессов, дана оценка эффективности предложенных мероприятий.*

**Ключевые слова:** экономика, логистика, бизнес-логистика, маркетинг, бизнес-процессы, маркетинговая логистика.

Логистика, и маркетинг как составляющие инструмента управления компанией функционируют для достижения общей цели: максимального удовлетворения потребностей клиента с целью получения максимальной прибыли при оптимальных затратах. На «стыке» двух этих идей и сформировалась маркетинговая логистика [4].

Маркетинг и логистика взаимосвязаны, потому что они обе концепции участвуют в процессе корректи-

ровки структуры и размера предложения для потребностей клиентов. Они также дополняют друг друга, маркетинг стимулирует спрос, а логистика удовлетворяет его процессами распространения [2].

Необходимо определить точный план действий, чтобы удовлетворить логистические ожидания и требования конкретного клиента. Процесс управления маркетинговой логистикой как раз и предусматривает достижение

удовлетворенности клиентов при наименьших логистических затратах. Таким образом, с помощью управления цепями поставок должно обеспечиваться корректное количество, качество товара в должный момент поставки, в должное место поставки, и с должным уровнем затрат, который позволяет обеспечивать доходность.

Маркетинговая логистика — это планирование, оперативное управление и контроль физических потоков материалов и готовых продуктов, начиная с мест возникновения потоков исходного сырья, комплектующих деталей

и т.п. и заканчивая доведением конечных продуктов до потребителей, в целях наиболее эффективного удовлетворения их запросов [3].

Исходя из интеграции маркетинга и логистики, мы можем определить, что точкой взаимодействия двух концепций является снабжение, которое включает в себя методы продаж и доставку продукции потребителю [1].

Рассмотрим маркетинговую логистику популярного в России интернет-магазина одежды, косметики и аксессуаров (рис. 1).

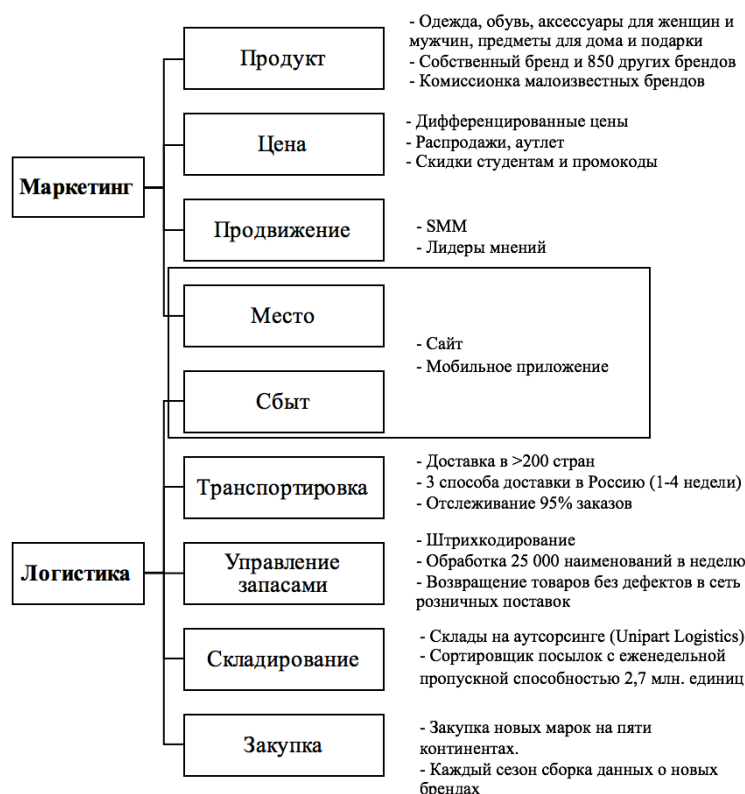


Рис. 1. Схема маркетинговой логистики интернет-магазина одежды

Комплекс маркетинга (4P) включает в себя «Место», которое как функция в маркетинговой логистике позволяет компании упростить заключение и исполнения соглашения между поставщиком (в логистической системе за это отвечает сбыт) и клиентом. Логистика и маркетинг — это взаимодополняющие бизнес-операции, которые позволяют компании гарантировать, что она может предложить все «правильные» продукты нужным клиентам в нужном месте. Следовательно синтез двух систем интернет-магазина происходит, с помощью взаимодействия клиента с компанией через сайт и мобильное приложение.

За последние 5 лет сайт интернет-магазина поднимал стоимость минимальной суммы посылки для бесплатной доставки три раза. К концу 2019 года минимальная сумма заказа для бесплатной доставки составила 3000 руб., что очень не понравилось покупателем из России. У компании высокие издержки на бесплатную доставку клиентам, которые живут далеко от распределительных

центров в Европе, к таким и относится Россия, а также платежная система PayPal не всегда подходит отечественным покупателям, следовательно, необходим метод понижения стоимости доставки на сумму от 3000 руб. (бесплатной доставки). Этого можно добиться путем добавления формы для оплаты через сервис электронных платежей на сайт.

Таким сервисом является «Яндекс. Деньги» — это сервис электронных платежей который занимает третье по популярности в России место после «Сбербанка Онлайн» и банковских карт. На российском рынке также существует «Яндекс. Касса», но она будет не выгодна для интернет-магазина.

Для осуществления оплаты через сервис электронных платежей, выгоднее для интернет-магазина будет использование «Яндекс. Денег», потому что комиссия будет взиматься с отправителя платежа в размере 3%, тогда как минимальная комиссия «Ян-

декс. Кассы» с получателя составляет 2,8%, несмотря на то что «Яндекс. Касса» имеет разнообразные способы оплаты, магазин реализует товары на рынке B2C, это значит, что на такие сложные способы оплаты для него не нужны в принципе.

При добавлении формы «Яндекс. Деньги» на сайт можно сразу «убить двух зайцев». С одной стороны, это даст возможность клиентам из России использовать один из наиболее популярных и удобных способов оплаты, с другой, минимизирует издержки бесплатной доставки.

Таблица 1. Расчёт транспортных издержек, после внедрения сервиса «Яндекс. Деньги»

№ п/п	Наименование	Алгоритм расчета	Значение
1	Доля оплаты через «Яндекс. Деньги», %	Оценка	28
2	Доля заказов, сделанных через сайт, %	100% — 77%	33
3	Количество заказов, млн.	63,2 * п. 2	20,856
4	Доля заказов из России, %	Оценка	7
5	Количество заказов из России, млн.	п. 3 * п. 4	1,45992
6	Количество заказов, оплаченных через «Яндекс. Деньги»	п. 5 * п. 1	408777,6
7	Выручка от заказов, оплаченных через «Яндекс. Деньги», млн	п. 6 * 6039	2468,608
8	Транспортные издержки, млн.	п. 7 * 15,4%	380,166
9	Комиссия от заказов, оплаченных через «Яндекс. Деньги», млн	п. 7 * 3%	74,058
10	Транспортные издержки, после внедрения сервиса «Яндекс. Деньги» %	15,4% — 3%	12,4%

Исходя из данных таблицы 1 видно, что оплата заказов через «Яндекс. Деньги» позволит интернет-магазину сократить издержки на транспортировку, они сократятся до 12,4% от выручки, и экономия за год может составить 74058000 руб.

Следующая из проблем интернет-магазина одежды — долгая экспресс-доставка товаров в Россию. Для решения данной проблемы было предложено сменить логистического оператора экспресс-доставки Pony Express на другую

службу, на международную службу доставки VohBerry с помощью, которой уже осуществляет стандартную доставку. Рассмотрим тарифы VohBerry для отправок из Москвы. Город Челябинск находится в четвертой тарифной зоне и тариф на курьерскую доставку будет составлять 360 руб. за 2 кг, стоимость каждого последующего килограмма будет составлять 32 руб. Срок доставки в четвертую зону курьерской доставкой составляет 4 дня.

Сравним тарифы двух служб доставки в таблице 2.

Таблица 2. Сравнение тарифов PONY EXPRESS и VohBerry для г. Челябинск

Вопросы для сравнения	VohBerry	PONY EXPRESS
Тариф за первые 2 кг при курьерской доставке, руб.	360	397
Максимальный срок доставки, дней	4	3

Стоимость курьерской доставки PONY EXPRESS будет на 37 рублей дороже VohBerry, и на 1 день быстрее. Но на практике клиенты сталкиваются с тем, что отправления стандартной доставки доходят до пункта назначения быстрее, чем экспресс, так как внутренняя служба Pony Express неэффективна, и большую часть времени посылки находится в офисах службы доставки, дожидаясь обработки заказа на месте. Поэтому часто покупатели из России сожалеют о выбранном типе доставки, иногда было бы намного проще для них поехать в офис самим, нежели ждать доставку на дом. Несмотря на более продолжительные сроки доставки товаров покупателю с помощью PONY EXPRESS, интернет-магазин может повысить лояльность, если перейдет на службу доставки VohBerry с более слаженной системой обработки и отслеживания заказов.

Таким образом, было установлено, что оплата заказов через «Яндекс.Деньги» позволит интернет магазину сократить издержки на транспортировку, они сократятся до 12,4 % от выручки, и экономия за год может составить 74 058 000 руб. Несмотря на более продолжительные сроки доставки товаров покупателю с помощью PONY EXPRESS, интернет-магазин может повысить лояльность, если перейдет на службу доставки VohBerry с более слаженной системой обработки и отслеживания заказов.

В настоящее время логистика является одной из самых быстро развивающихся и сложных систем. В мировой экономике с каждым годом пути ее совершенствования становятся разнообразнее и сложнее с помощью реинжиниринга бизнес-процессов.

#### Литература:

1. Голиков Взаимодействие маркетинга и логистики / Голиков, А. Е. — Москва: Флинта, 2007. — 568 с. — Текст: непосредственный.



2. Джонсон Современная логистика / Джонсон, Дж., Дональд, Ф.. — 7-е изд. — Вильямс, 2016. — 720 с. — Текст: непосредственный.
3. Карасев Маркетинговые исследования и ситуационный анализ / Карасев, П. А. — 2-е изд. — Москва: Юрайт, 2019. — 315 с. — Текст: непосредственный.
4. Котлер Основы маркетинга / Котлер, Ф.. — Москва: Вильямс, 2016. — 752 с. — Текст: непосредственный.

## Методологические подходы к исследованию организационной культуры

Бархатова Валерия Васильевна, студент магистратуры  
Амурский государственный университет (г. Благовещенск)

*В статье рассматривается классификация основных методологических подходов к изучению организационной культуры, дается краткая характеристика их достоинств и недостатков.*

*Ключевые слова:* организационная культура, методология исследования.

Систематическое изучение организационной культуры насчитывает более тридцати лет, и за это время концепция организационной культуры трансформировалась в научную теорию, что неизбежно сопровождалось расширением научного инструментария исследователей. В настоящее время, организационная культура является одним из самых часто исследуемых феноменов организационного поведения и неотъемлемой частью системы объяснения функционирования организаций всех типов.

Методологические подходы изучения организационной культуры различаются по своему содержанию и могут быть разделены на две большие группы. Первая группа подходов рассматривает, ключевые элементы организационной культуры в качестве когнитивных категорий, и именно они попадают в фокус внимания исследователя (Алвессон, 2002). Ценности, нормы и допущения, принятые в компании, демонстрируют то, как члены организации понимают окружающий их мир, а также влияют на их поведение. Исследования, направленные на изучение когнитивных элементов организационной культуры, как правило, основываются на онтологических допущениях и проводятся с помощью количественных методов исследования. В соответствии со второй группой подходов, изучение организационной культуры имеет смысл, только если она понятна с точки зрения членов организации; такое изучение возможно путем исследования и интерпретации символов, присущих данной культуре. Исследования ведутся, в основном, с помощью качественных методов в рамках идиосинкразического и этнографического подходов.

В зависимости от способа обобщения знаний, подходы к изучению организационной культуры могут быть разделены на универсалистские и идиосинкразические (Creswell, 2009, Martin, 2002). Основное положение универсалистского подхода заключается в том, что главные измерения культуры конкретной организации аналогичны тем, что существуют в других компаниях. Следовательно, знания о них носят универсальный характер;

они могут быть обобщены и распространены не только на отдельные компании, но и целые отрасли экономики и страны. Чем большее количество компаний исследуется, чем лучше и полнее понимание всех измерений модели организационной культуры. В рамках универсалистского подхода исследователи создают типологии различных организационных культур, либо формулируют систему измерений, по которым культуры могут быть идентифицированы. Примерами таких исследований являются Профиль Организационной Культуры, разработанный О'Рейли, Чатмэнном, Колдуэллом в 1991 г. (Organizational Culture Profile — OCP, O'Reilly, Chatman, Caldwell, 1991); Диагностический опросник организационной культуры Хенди (Hendy's questionnaire diagnosing organizational culture, 1996); Опросник организационной культуры (OCI), разработанный, апробированный и статистически подтвержденный консалтинговой компанией Human Synergetics (Balthazard, Cooke, Potter, 2006).

Главным преимуществом исследований в рамках универсалистского подхода является использование стандартизированных опросников, что позволяет сократить время проведения исследований, обеспечить сравнимость результатов различных организаций, использовать количественные методы обработки данных и визуализацию. Недостатками стандартизированных методик являются пренебрежение одной из ключевых характеристик организационной культуры — ее уникальностью и историческим контекстом развития, а также чрезмерное упрощение специфики и многообразия культуры конкретной организации путем отнесения ее к определенному типу или измерению.

Идиосинкразический подход основывается на допущении, что каждая организационная культура уникальна и должна быть изучена во всем своем многообразии (Creswell, 2009, Martin, 2002). В этом исследовательском подходе практически отсутствуют обобщения и всеобщие заключения касательно природы организационных культур и их измерений. В рамках этого подхода отсут-

ствуют стандартизированные опросники и типичные профили организационных культур; каждая культура изучается индивидуально, как отдельный феномен с его собственными характеристиками, историей и контекстом. Преимуществами идиосинкразического подхода является все то, что ранее было отнесено нами к недостаткам универсалистского подхода, и наоборот.

Еще одна классификация методов основывается на типах исследования и различает сравнительный анализ организационных культур и исследование кейса. Сравнительный анализ включает большое количество организаций и их членов; выборка формируется по определенным критериям, необходимым для репрезентативности, валидности и надежности исследования. Результатом сравнительного анализа является проверка предварительно сформулированного набора гипотез в отношении существующей организационной культуры и природе взаимосвязей внутри ее. Преимуществом такого вида исследований является возможность генерализации результатов и многократного повторения исследований для подтверждения надежности полученных результатов; недостатком — относительно небольшая глубина исследований.

Изучение кейса предполагает исследование одной или небольшого числа организационных культур. В этом случае используются как количественные, так и качественные методы исследования. Исследование может быть направлено на диагностику существующей ситуации, либо на изменение элементов организационной культуры, но в любом случае это будет работа в рамках идиосинкразического подхода. Изучение кейсов превосходит методы сравнительного анализа по охвату и глубине исследования, а также по количеству и качеству полученных сведений и знаний.

Помимо различий в методологических допущениях, исследовательские методы также различаются в зависимости от тех техник и приемов, которыми пользуются ученые. Для изучения организационной культуры широко применяются количественные и качественные методы исследования.

Данные об организационной культуре, которые могут быть измерены в цифрах, собираются с помощью количественных методов исследования; задачей является получение статистических данных об исследуемом объекте. К количественным методам оценки организационной культуры относятся:

1. Модель исследования организационной культуры Д. Денисона (DOCS).
2. Методика диагностики организационной культуры К. Камерона и Р. Куинна (OCAI).
3. Методика Г.Хофстеде.

#### Литература:

1. Слинкова, О. К., Харитоновна П. В. Сравнительный анализ методик оценки предпринимательской, управленческой и организационной культуры // Вестник НГУ. Серия: Социально-экономические науки. 2012, N.1. — с. 47–54.

4. Методика О'Рейли, Чатмэн и Колдуэлл (ОСР).
5. Методика Кука и Лафферти (ОСИ).
6. Методика «Культурное поле» Т. О. Соломандиной. Методики Д.Денисона, Камерона-Куинна, Г. Хофстеде предполагают изучение организационной культуры с учетом особенностей ее внутренней и внешней среды. В методиках О'Рейли, Чатмэн и Колдуэлл, Кука и Лафферти, Т. О. Соломандиной исследуется лишь внутренняя среда компании.

Качественные методики оценки организационной культуры предполагают исследования описательного характера, основанные на анализе собранных первичных данных о компании и информации частного характера. К качественным методикам относятся:

1. Типология Т. Е. Дила и А. А. Кеннеди (анализируемые параметры — уровень риска и скорость получения обратной связи).
2. Типология Р. Акоффа (параметры исследования — степень привлечения работников к установлению целей в организации и степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей).
3. Типология Ч. Хэнди (параметры для анализа — процесс распределения власти в организации, ценностные ориентиры личности, отношения индивида и организации).
4. Типология У. Оучи (базируется на различиях в регуляции взаимодействий и отношений).
5. Методика Шейна (изучение уровней проявления организационной культуры — артефакты, декларируемые ценности, базовые представления).

Все вышеописанные методики и подходы к изучению организационной культуры имеют свои преимущества и недостатки и редко в полной мере подходят для целей исследователя. В связи с этим, для изучения организационной культуры все чаще используется комплексный подход, сочетающий в себе элементы различных подходов и направленный не только на устранение недостатков конкретных методов, но и на оптимальную подстройку исследовательского инструментария к объекту исследователя и стилю работы самого исследователя.

Таким образом, исследование организационной культуры является комплексной и многоплановой задачей, требующей использования различных методологических подходов. При выборе только одного метода исследования теряются преимущества всех остальных подходов. Публикации последних лет показывают, что при изучении такого комплексного явления как организационная культура, одновременно могут использоваться различные методологические подходы, если только исследователь не допускает их неоправданную комбинацию, влияющую на надежность результатов.

2. Тху Чанг То. Исследование организационной культуры: методология количественной оценки и анализа // Статистика и экономика. — 2014, N.2 — с. 130–133.
3. Халеев, А. И. Организационная культура предприятия: основные концепции иностранных исследований // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. Кисловодский институт экономики и права. — 2012. — с. 4.
4. Alvesson, M. Understanding Organizational Culture. London: Sage. 2002.
5. Creswell, J. W. Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. London: Sage. 2009.
6. Janicijevic, Nebojsa. Methodological approaches in the research of organizational culture. Ekonomski anali. 56. 2011. p. 69–99.

## Страхование как инструмент управления дебиторской задолженностью

Беломаз Валерия Вячеславовна, студент магистратуры  
Санкт-Петербургский государственный экономический университет

На сегодняшний день крайне мало предприятий, которые имеют возможность рассчитывать по своим обязательствам перед поставщиками без каких-либо отсрочек. Нестабильность в политической, экономической, финансовой сферах жизни, на сегодняшний день, является основной причиной задержки текущих платежей между контрагентами. В свою очередь, это приводит к тому, что на счетах предприятия начинают формироваться внушительные суммы дебиторской задолженности.

Управление дебиторской задолженностью — важная проблема в деятельности любого предприятия. Просроченная и безнадежная дебиторская задолженность увеличивает издержки организации, которые стимулируют уменьшение фактической прибыли, рентабельности, ликвидности оборотных средств, увеличивая риск возникновения финансовых потерь. Все это негативно сказывается на финансовой устойчивости предприятия, порождая необходимость максимально возможного сокращения данного актива. [2]

Очевидно, что идеальный вариант развития событий — это когда работа с дебиторами осуществляется только на условиях предоплаты. Но как показывает практика, конкуренция и неумолимое желание увеличить объемы реализации вынуждают использовать отсрочку платежа или товарный кредит. Разные возможности дебиторов в вопросе объемов покупок и своевременности оплаты обуславливают необходимость установления четкого алгоритма оценки покупателей и определения индивидуальных условий коммерческого кредитования.

Обратимся к опыту компании СОFАСЕ, которая является экспертом как в области страхования кредитных рисков, так и в области сбора информации о контрагентах и оценки коммерческих рисков.

Именно на примере деятельности Софасе мы рассмотрим действие страхования, как инструмента управления ДЗ. На рисунке 1 представлена схема работы данного инструмента.



Рис. 1. Процесс страхования кредитного риска [5]

- 1 — Продажа товаров, услуг с отсрочкой платежа; 2 — Оплата страховой премии; 3 — Присвоение скоринговой оценки;
- 4 — Урегулирование задолженности; 5 — Выплата возмещения в случае неоплаты

Основными принципами экспортного страхования являются:

- страхуются риски длительных неплатежей со стороны покупателей, получивших отсрочку, а также риски их возможного банкротства;
- устанавливаются страховые лимиты на каждого из портфеля дебиторов, проводится мониторинг их платёжеспособности. Все это необходимо для предупреждения возможных потерь;

— возмещение убытков и истребование задолженности в стране дебитора.

К преимуществам страхования по принципу Soface можно отнести:

1. Под защитой страховщика находится весь оборот с отсрочкой платежа;
2. Кредитный период — до 180 дней;
3. Ожидание выплат — 150 дней; в случае банкротства контрагента — отсутствует;
4. Страховое агентство покрывает как риск неоплаты, так и риск банкротства;
5. Выплата до 90 % от суммы долга;
6. Истребование долгов осуществляется без дополнительной платы. [5]

Soface является экспертом не только в области страхования кредитных рисков, но и в области сбора информации о контрагентах и оценки коммерческих рисков. Система, применяемая в компании, заслуживает особого внимания и может быть применена в деятельности и других финансовых институтов. Особенность данной системы заключается в применении и анализе всех доступных источников информации, способных повлиять на оценку контрагента. Полученная оценка — это ориентир в принятии решения о возможном сотрудничестве с тем или иным партнером.

Рассмотрим действие инструмента на примере. В ходе анализа деятельности компании установлена высокая доля дебиторской задолженности по расчетам с покупателями и заказчиками. Допустим, что компания решила застраховать риск неоплаты данной суммы 500 000 000 руб.

Возникает ситуация неоплаты в указанный срок указанной суммы. Начинаются разбирательства. Уровень инфляции в 2019 году составил 3 %. Как уже было сказано ранее, в случае страхования, компания получит 90 % от суммы в течение 5 месяцев, а издержки на себя берет страховая компания. В этом случае, страховая выплата составит:

$$CB = 450\,000\,000 - 450\,000\,000 \times 0,03 \times \frac{5}{12} = 444\,375\,000 \text{ руб.}$$

Остальные 10 % вернутся страхователю только через 11 месяцев с учетом инфляции:

$$Ost = 50\,000\,000 - 50\,000\,000 \times 0,03 \times \frac{11}{12} = 48\,625\,000 \text{ руб.}$$

Следовательно, убыток составит:

$$Y = 500\,000\,000 - 444\,375\,000 - 48\,625\,000 = 7\,000\,000$$

Теперь рассмотрим ситуацию, когда компания пытается самостоятельно истребовать долг. После подачи иска в суд и до истребования задолженности проходит около 11 месяцев. Ведение судебного дела — тоже затраты, на сегодняшний день это около 250 тыс. руб. Т. е. за 11 месяцев с учетом инфляции теряется следующая сумма:

$$D = 500\,000\,000 \times 0,03 \times \frac{11}{12} = 13\,750\,000 \text{ руб.}$$

Убыток плюс стоимость ведения дела:

$$Y = 13\,750\,000 + 250\,000 = 14\,000\,000 \text{ руб.}$$

Выше рассмотрены ситуации, когда так или иначе сумма долга была возвращена. Однако ключевой особенностью страхования выступает тот факт, что страховое агентство возвращает 90 % от застрахованной суммы вне зависимости от того, положительны ли попытки взыскания суммы с должника или нет:

$$B = 500\,000\,000 \times 0,9 = 450\,000\,000 \text{ руб.}$$

Итак, данный пример наглядно демонстрирует целесообразность использования такого инструмента, как страхование риска. В данном случае, это менее затратный способ сохранения собственных средств предприятия, способ управления данным активом весьма актуален.

Таким образом механизм страхования задолженности включает себя три основных компонента, которые имеют ключевое значение в ходе внешнеторговых отношений: наличие бизнес информации, которая включает в себя мониторинг российских и зарубежных контрагентов; финансовый анализ и оценку кредитных рисков всех дебиторов; а также взыскание задолженности, компенсация убытков из-за невыполнения условий договора.

Итак, исходя из всего вышесказанного, можно сделать вывод, что использование данного инструмента снижает риски экспортеров и стимулирует выход на новые рынки. Тем самым растёт потенциал для развития экспорта и развития экономики в целом.

Литература:

1. Дементьева, Н. М. Дебиторская и кредиторская задолженность: учет и порядок списания // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. — 2015. — № 3. — 16–28 с.



2. Кобелева, С. В. Дебиторская задолженность: возникновение, анализ и управление / С. В. Кобелева, О. Ю. Конова // Теория науки. — 2015. — № 2. — 215 с.
3. Ковалев, В. В. Основы теории финансового менеджмента: учебно-практическое пособие. — М.: Проспект 2015–72–79 с.
4. Мишкова, М. П., Кичаева Т. В. Управление дебиторской задолженностью как элемент управления финансовыми потоками / Мишкова М. П., Кичаева Т. В. // Инновационное развитие экономики: тенденции и перспективы. 2017. — 112–114 с.
5. Официальный сайт компании [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.coface.ru>

## Акцизный налог как инструмент быстрого реагирования и воздействия на негативные экономические процессы

Богомолов Владимир Владимирович, студент магистратуры  
Калининградский филиал Московского финансово-юридического университета МФЮА

*Акцизное налогообложение служит важным источником доходов государственного бюджета. Формирование и развитие акцизного налогообложения в России оказало значительное влияние на функционирование организаций, оперирующих на рынках подакцизной продукции. Совершенствование акцизного налогообложения является одним из важнейших условий улучшения экономической и социальной ситуации в обществе, пополнения доходной части бюджета.*

*Ключевые слова:* акциз, подакцизные товары, налогообложение.

В налоговой системе большинства стран акцизы занимают значительное место, выполняя фискальную, перераспределительную и регулирующую функции. Государственный бюджет наполняется в том числе и за счет акцизных налогообложений, что позволяет отнести их к важнейшим источникам дохода. Преимуществом данного вида налогообложения является отсутствие прямой связи с финансово-хозяйственной деятельностью предприятия, падением производства либо убыточностью организации, что позволяет достичь фискального эффекта даже в случае негативных экономических процессов.

Акциз представляет собой косвенный налог, что позволяет отнести его к простым для государства механизмам пополнения государственного бюджета: реализуя услугу, работу либо товар, владелец закладывает в их цену налоговую сумму, которая затем перечисляется государству. Таким образом, акциз можно определить как налог на потребление, который предназначается для переноса на потребителя реального налогового бремени [1].

Помимо фискальной функции применение акцизов призвано ограничить потребление продуктов, вредных для здоровья или ассоциирующихся с негативными побочными явлениями, это, прежде всего, табачная и алкогольная продукция, а также, продуктов, потребление которых связано с загрязнением атмосферы, таких как бензин и горючее.

Дополнительный результат налога — косвенные выгоды. Акциз может выступать в качестве перераспределительной функции при обложении товаров, ориентированных на состоятельных покупателей («премиум-класс»). Также с помощью взимания акциза с продукта капиталоемкого производства поощряются трудоемкие производства.

Акциз выступает инструментом поощрения местного производителя, а также улучшает внешнеторговый баланс при взимании с импортных товаров дополнительно к таможенным пошлинам [2].

Формирование и развитие акцизного налогообложения в России оказало значительное влияние на функционирование организаций, оперирующих на рынках подакцизной продукции. Предприятия, производящие или импортирующие подакцизные товары, вынуждены постоянно адаптироваться к изменениям в законодательстве, перестраивать существующие процессы в соответствии с требованиями государства, нести дополнительные административные и оперативные издержки. Растущие ставки акцизов, изменения в порядке исчисления и способах уплаты налога, дополнительные административные и оперативные издержки организаций неизбежно влекут за собой повышение отпускной цены на ряд товаров. В результате потребитель, помимо дополнительного налогового бремени, лежащего на нем при покупке жизненно необходимых товаров, вынужден делать выбор между более дорогой (и как правило — более качественной) продукцией в пользу приобретения ее дешевого аналога. Завышение акцизных ставок также способствует развитию нелегального производства, что в свою очередь чревато высокими рисками реализации на рынке низкокачественной, зачастую опасной для жизни продукции.

Любые изменения в законодательстве в части акцизного налогообложения требуют немедленной реакции со стороны участников рынка и зачастую ведут к перестройке ключевых процессов. Корректировка методов ис-

числения и величины ставок влияют на финансовые операции фирмы, введение акцизов на продукты вредные для здоровья, как правило, сопряжено с ограничениями в деятельности по их продвижению, способы и порядок маркировки подакцизных товаров связаны с логистическими операциями, контроль и учет подакцизных товаров требует совершенствования информационных технологий на предприятии.

Таким образом, организации, оперирующие с подакцизной продукцией, в большей степени зависимы от государственного регулирования и вынуждены быть более гибкими и открытыми к изменениям.

По традиции, установившейся в нашей стране, ставки акцизов на подакцизные товары определяются парламентом и Правительством на очередной финансовый год и плановый период непосредственно перед принятием соответствующего федерального бюджета. При этом, как всегда, индексация ставок предусматривается с учетом реально складывающейся экономической ситуации.

Согласно «Основным направлениям бюджетной, налоговой и таможенно-тарифной политики на 2019 год и на плановый период 2020 и 2021 годов» (утв. Минфином России увеличение прогнозируемого сбора акцизов обусловлено предстоящей индексацией ставок акцизов, а также ростом объемов подакцизной продукции, производимой в стране и ввозимой на ее территорию.

На рассмотрение в Госдуму поступил законопроект, согласно которому спиртосодержащую продукцию вновь предлагается отнести к категории крепкого алкоголя и повысить ставки акцизов. Исключения составят парфюмерно-косметическая продукция и спиртосодержащая продукция бытовой химии в металлической аэрозольной упаковке.

В настоящее время такая продукция как, например, очистители, стеклоомыватели и одеколон входят в группу льготного алкоголя, со ставкой акциза, которая распространяется на слабоалкогольные напитки, в размере 158 руб., тогда как ставка для крепкого алкоголя составляет 210 руб.

По данным Всероссийского центра изучения общественного мнения ВЦИКОМ россияне неоднозначно оценивают идею повышения акцизов на табачную и алкогольную продукцию. Мнения разделились примерно пополам, при этом сторонниками инициативы выступают как правило обеспеченные респонденты, имеющие высшее образование, а также люди, ведущие здоровый образ жизни (44 % опрошенных). Против повышения акцизов выступают 46 % опрошенных — люди малообеспе-

ченные, низкообразованные, употребляющие алкоголь и табачную продукцию.

Если пытаться соблюсти баланс между здоровьем нации и наполнением государственного бюджета за счет акцизных ставок, необходимо обратиться к опыту зарубежных стран. Ставки акцизов в рамках ЕС на табачную и алкогольную продукцию в среднем выше российского уровня, но при этом государственный бюджет имеет тенденцию к увеличению наполнения за счет роста акцизов на указанные виды товаров. Тем не менее, негативный опыт ряда государств показывает, что налоговая нагрузка должна повышаться плавно, иначе неизбежен рост оборота нелегальной продукции.

Акцизный налог можно причислить к наиболее эффективным методам быстрого реагирования государства на негативные экономические и социальные процессы, эффективным инструментам воздействия на фискальные и регулирующие функции налогообложения.

В то же время акцизный налог имеет огромный потенциал, который не в полной мере используется в целях пополнения доходной части государственного бюджета.

Президент РФ объявил мораторий на увеличение налоговой нагрузки и изменение налогового законодательства. Однако, по мнению Зозуля В. В. покрытие дефицита бюджета неизбежно потребует новых источников [7], что повлечет за собой дальнейший рост налогового бремени. Совершенствование акцизного налогообложения является одним из важнейших условий улучшения экономической и социальной ситуации в обществе, пополнения доходной части бюджета.

Но не стоит забывать, что введение акцизов всегда способствовало развитию теневой экономики. Если будут введены новые подакцизные продукты, обязательно появится черный рынок, на котором они будут продаваться как раньше, без налогов. И это является еще одной причиной, по которой ранее были исключены некоторые подакцизные товары — государству выгоднее контролировать продажи в этом секторе и получать НДС, чем полностью потерять выгоду от продаж в данной сфере, получив к тому же множество продукции плохого качества [8]. Как налог акцизы не перестанут существовать, ведь это один из древнейших источников доходов бюджета. Однако государство со всей серьезностью должно подходить к выбору подакцизных товаров, поскольку чрезмерное увеличение гнета акцизов влечет за собой проблемы, начиная от повышения цен, заканчивая процветанием теневого рынка.

#### Литература:

1. Институт экономики переходного периода: «Проблемы налоговой системы России: теории, опыт, реформа». М., ИЭПП, 2018. с. 43
2. Попова, Л. В., Дрожжина И. А., Маслов Б. Г. Налоговые системы зарубежных стран. М.. Дело и сервис, 2017. с. 223
3. Федеральный закон от 22.11.1995 N 171-ФЗ «О государственном регулировании производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции и об ограничении потребления (распития) ал-

- когольной продукции» (ред.от 24.04.2020 г.)//Собрание законодательства Российской Федерации от 20 марта 2006 г. N 12 ст. 1232
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая)» от 05.08.2000 N 117-ФЗ (ред. от 24.04.2020 г.)
  5. Фискальный федерализм. Проблемы и перспективы развития: монография для магистрантов / под ред. И. А. Майбурова, Ю. Б. Иванова. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. 415 с.
  6. Хисамов, Т. Т. НЕДОСТАТКИ СИСТЕМЫ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ АКЦИЗАМИ И ПУТИ ИХ УСТРАНЕНИЯ // Международный студенческий научный вестник. — 2015. — № 4–2. — с. 336–337.
  7. Ключевой фактор снижения табакокурения — повышение благосостояния населения, а не акцизов: эксперт [Электронный ресурс] / ИА REGNUM. — Режим доступа: [www.regnum.ru](http://www.regnum.ru).
  8. К чему приведет повышение акцизов на табак и алкоголь [Электронный ресурс] / Опрос «Омнибус ВЦИОМ». — Режим доступа: [www.wciom.ru](http://www.wciom.ru)

## Обоснование критериев синергетичности государственных организаций

Буй Юлия Михайловна, студент магистратуры  
Уральский государственный экономический университет (г. Екатеринбург)

*В статье предложены и рассмотрены критерии для определения уровня синергетичности государственных организаций.*

*Ключевые слова: критерии синергетичности, синергетический эффект, эмерджентность, государственная организация.*

Сегодня о синергетике не говорит наверно только ленивый. Синергетический метод буквально вторит динамике мирового развития. Этот подход словно калька удачно ложиться и на математические задачи, применим и к анализу гидродинамической неустойчивости, и к стратегии управления сотнями весьма строптивыми биосоциальными существами, коих мы именуем людьми. Такая универсальность не может не подкупать, а принципы синергетики звучат естественно, а временами очевидно. Даже псевдонаука вооружилась этой темой и щеголяет понятиями синергетика и синергией, порой даже не осознавая различия.

Но насколько реален этот подход в государственном управлении? Может ли применяться в государственных организациях различной специфики? И если да, то насколько широко и успешно? И по каким критериям это можно определить? Именно обоснование критериев для определения синергетического потенциала государственных организаций является целью данной статьи.

В большинстве исследований, посвященных синергетическому управлению, высчитывается лишь косвенный синергетический эффект, так как при сложная открытая система всегда прибывает в неравновесном состоянии и по сути никогда не достигает конечной цели как статического состояния. Эффект рассчитывается по результатам действия, с применением ряда математических формул, в зависимости от особенностей организации/компании и того действия, чей синергетический эффект мы хотим оценить.

Указ Президента «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период

до 2024 года» [1], Стратегия инновационного развития РФ [2], а также ряд других нормативных актов предполагают и «ожидают» синергетический эффект, но для его получения сама система должна функционировать и управляться с применением законов синергетики, а значит этот уровень их применения можно и нужно определить.

В данной статье предложены критерии, представлены на «Рисунке 1», которые могли бы применяться для оценки масштаба внедрения и реализации синергетического подхода в государственном управлении. Все предложенные критерии исходят из базовых принципов синергетики, как метода изучения открытых неравновесных систем и их процессов. Также данные критерии являются условием для проявления базовых законов синергетики и выполняют связующие функции, обеспечивая системность в достижении синергетического эффекта.

**Источник целеполагания.** И принцип самоорганизации, и принцип эмерджентности предполагают цель и ее источник важным условием продуктивного функционирования системы, а также рычагом регулирования направления движения системы. В системе всегда присутствуют две цели: внешняя, провозглашенная и заявленная, и неформальная, локальная цель. Частные цели отдельных элементов системы и общая цель системы происходят из разных источников, но в процессе грамотного управления могут быть скоррелированы, что создает условия для формирования системного эффекта и получения синергетического в результате.

Когда люди, реальные агенты управления, являются целевыми соинициаторами, запускается самоорганизация — главный принцип синергетики: развивается го-

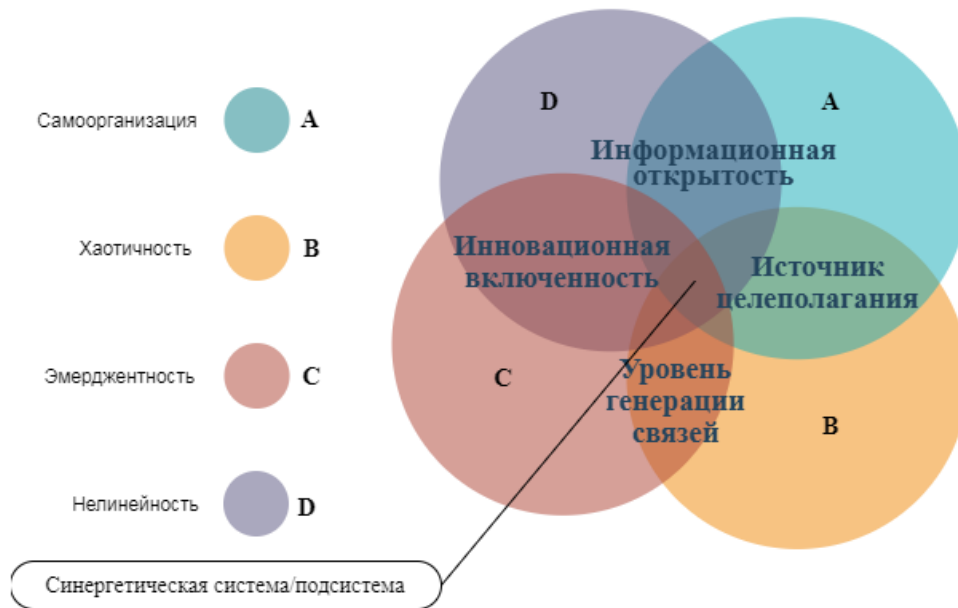


Рис. 1. Критерии синергетичности и базовые принципы синергетики. (Источник: составлено автором)

ризонгальная организационная структура, сотрудники образуют не фиктивную коммуникационную сеть, организация в целом становится более автономной, так как реакция системы определяется во многом ее структурой, естественными связями и целями, а не искусственными стимулами извне. Это делает организацию устойчивей и жизнеспособнее.

На данный момент в большинстве государственных организаций источником целей является государственное/муниципальное задание или государственный заказ/план, на основании задания отраслевого министерства. Такие цели и плановые показатели предполагают устойчивый линейный рост, упуская тот факт, что самоорганизующиеся системы, точнее если от системы ожидается некая самоорганизация, развиваются нелинейно, хаотично. И не всегда количество усилий будет пропорционально качеству результата.

Помимо прочего, когда цель формулируется и выдвигается непосредственно участниками процесса она, как правило, точнее совпадает с реальной ситуацией в системе/подсистеме, учитывает ее сильные и слабые стороны. Свобода целеполагания в таком случае избавляет государственные организации от эффекта «испорченного телефона» характерного для линейной системы. Именно поэтому источник целеполагания находится во главе нашего списка критериев.

**Информационная открытость.** Открытость — фундаментальное свойство сложных систем. Для своего развития система должна непрерывно обмениваться веществом, энергией и информацией с окружающей средой. Этому способствует, в частности, отказ от субъект-объектной установки, а информация, как и цель, не должна распространяться линейно и однонаправленно. Синер-

гетический принцип нелинейности работает с информационными потоками также, как и в случае структурно — функциональных связей между агентами. Более того, нелинейная динамика является условием активной генерации связей как внутри системы, так и относительно внешних факторов, которые могут оказаться потенциальными аттракторами для конкретной системы. В данном случае информацию не нужно сводить к управленческим решениям и ресурсам, это и идеи, внешние вне структурные данные, технологические предложения и оценки, определенный плюрализм мнений сотрудников. Плюс информации как ресурса заключается в том, что он почти неисчерпаем. Информационные потоки с вирусной скоростью запускают экономические, культурные и социальные трансформации, которые, в свою очередь, становятся источниками инноваций.

Как правило, этот критерий является «ахиллесовой пятой» государственных учреждений, наряду с линейным целеполаганием. Низкий уровень восприимчивости внешней информации сдерживает возможность формирования синергетического потенциала организации.

Информацию необходимо рассматривать синергетически и также применять. Мало заставить или научить «синергетично» думать, необходимо уметь принимать решения, действовать (анализировать, реагировать, корректировать, прогнозировать) в рамках синергетического подхода. Это словно научиться читать текст справа налево. Используя линейные способы работы и распределения информации синергетического эффекта не добиться.

Кроме того, информационная открытость структуры, вкуче с нелинейной динамикой и эмерджентностью являются условиями для работы с инновациями и их создания.



**Инновационная включенность.** Уровень инновационной включенности организации является одним из важнейших критериев для оценки синергетического потенциала организации. Сегодня инновационная включенность организации является условием ее конкурентоспособности и дальнейшего выживания.

Феномен инновации хорошо демонстрирует ранее выделенный нами принцип эмерджентности о котором мы говорили в рамках первого критерия. Эмерджентность иногда называют возможностью «чуда», подчеркивая, что новое напрямую связано с внезапно возникающим.

Сегодня, на волне увлеченности инновационной политикой, инновации в государственных организациях носят добровольно — принудительный характер. В некоторых, особенно печальных случаях, сотрудников заставляют придумывать инновации, что серьезно сказывается на их качестве и полностью исключает эмерджентную «возможность чуда» и не учитывает хаотический характер. Инновации не возникают изнутри, как естественная потребность системы, а внедряются искусственно, линейно, что вновь нивелирует первый критерий — источников целеполагания и принципа самоорганизации в результате.

Принципы синергетического управления имеют принципиальное отличие от классических аналогов в том, что процесс зарождения инновации от идеи до конкретного продукта/услуги не реализуется как единый, согласованный и постоянный в пространстве и времени процесс. В основе любой инновации лежит принцип синергетического хаоса. Еще в 1911 г. Й. Шумпетер в работе «Теория экономического развития» обратил внимание на проблему инноваций. «Процесс непрерывно сменяющих друг друга волн инноваций является процессом созидательного разрушения» [4, с. 67].

**Уровень генерации связей.** Хорошо налаженная обратная связь является залогом успешного управления. Конечно, без наличия обратной связи между взаимодействующими элементами, эффективное управление невозможно. Синергетический подход, провозглашая инвариантное многообразие (в том числе целей), предполагает включение естественных отрицательных и положи-

тельных обратных связей, которые формируют процессы направленной самоорганизации в системе. При синергетическом подходе целью управления является не только выполнение требований, выдвинутых к элементам системы или характеру процесса, а обеспечение желаемого предельного поведения системы относительно аттрактора.

Но важно помнить, что агентами этой сложной системы являются люди. Они взаимодействуют друг с другом, влияют друг на друга, составляя систему как целое, скрепляя её связями. Невозможно знать заранее, как должны взаимодействовать между собой агенты сложной системы, чтобы система двигалась четко по направлению к целевому аттрактору. А если задействованы принципы синергетики, то система не может двигаться линейно. Критерий генерации связей неразрывно связан с принципом хаотичности. Невозможно полностью контролировать всю систему, но, если в системе происходит генерация и интеграция разнонаправленных связей: функциональных, горизонтальных, формальных и неформальных; внутри системы и подсистемных элементов, возможность получения синергетического эффекта, в результате системного эффекта значительно возрастает.

В качестве итога следует отметить, что каждый выбранный критерий тесно связан с остальными представленными и разделение носит формальный характер. Ни один из предложенных критериев не может продуктивно функционировать в пространстве управленческих решений без учета остальных в рамках синергетического подхода.

Представленный список, несомненно, нуждается в доработке и расширении. Так можно включить такие критерии как уровень структурной лабильности или уровень энтропийности. Для определения уровня синергетичности организации, помимо критериев, необходимо выработать шкалу для перевода показателей в числовое выражение. Перечисленное позволило бы создать способ оценки синергетического потенциала государственных организаций различной специфики, таким образом, выделить слабые и сильные стороны в государственном управлении.

#### Литература:

1. «О Стратегии инновационного развития РФ на период до 2020 г» [Электронный ресурс]: Распоряжение Правительства РФ от 8 декабря 2011 г. № 2227-р. — Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70006124/> (Дата обращения 10.05.2020 г.)
2. «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» [Электронный ресурс]: Указ Президента РФ от 7 мая 2018 г. № 204. — Режим доступа: <https://base.garant.ru/71937200/> (Дата обращения 08.05.2020 г.)
3. Атаманчук, Г. В. Синергетические аспекты государственного управления [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://spkurdyumov.ru/globalization/sinergicheskie-aspekty-gosudarstvennogo-upravleniya/> (Дата обращения 27.04.2020 г.)
4. Шумпетер, Й. А. Теория экономического развития [Текст]: пер. с нем.: В. С. Автономов, М. С. Любский, А. Ю. Чепуренко; пер. с англ.: В. С. Автономов и др. — Москва: Эксмо, 2007. — 401 с.

## Система сбалансированных показателей как концепция и инструмент развития современной образовательной организации

Вьюнова Екатерина Григорьевна, студент магистратуры

Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых

*В статье раскрываются некоторые теоретические аспекты проблемы формирования системы управления стратегическим развитием современной образовательной организации, основанной на использовании системы сбалансированных показателей. В контексте рассматриваемой проблемы обозначены принципиальные отличия ССП образовательных организаций и коммерческих структур. Альтернативой получения прибыли в образовательной организации становятся: финансовые показатели, клиентоориентированность, показатели качества образовательного процесса, показатели квалификации и мотивации педагогического состава образовательной организации.*

**Ключевые слова:** система сбалансированных показателей, образовательная организация, реформирование образовательной системы, стратегия развития, концепция стратегического развития, система стратегического управления, потребители образовательных услуг, финансовые показатели, качество образовательного процесса.

В условиях современной социально-экономической ситуации одной из ведущих проблем является поиск максимально эффективных моделей функционирования образовательных организаций как самостоятельных автономных структур, обладающих правовой, экономической и хозяйственной самостоятельностью, а также возможностью выбора реализуемых образовательных программ на основе единого федерального стандарта.

Сравнительный анализ закономерностей функционирования бюджетных и автономных организаций доказывает неоспоримое преимущество автономии перед бюджетными формами образовательных учреждений. Формальный переход бюджетного учреждения в автономное, по сути, не является даже реорганизацией, а лишь сменой типа, однако смена типа в данной ситуации влечет за собой серьезные изменения во всех сферах деятельности организации. В первую очередь это касается изменения системы управления учреждением.

Следует отметить, что, несмотря на очевидную перспективность процесса перехода бюджетных учреждений к организациям автономного типа управления, государственную и муниципальную поддержку этого процесса, далеко не все образовательные учреждения стремятся получить статус автономных. Особенно остро встает вопрос перехода к организациям автономного типа дошкольных и общеобразовательных учреждений.

Современные эксперты в области образовательной политики Российской Федерации (А. А. Вавилова, Д. В. Ганин, В. В. Залесский, А. М. Кац, В. Ю. Панченко, М. Ю. Тихомиров и др.) выделяют ряд объективных и субъективных факторов, осложняющих процесс реформирования образовательной системы:

— краткосрочность муниципального задания (на год), что лишает учреждение уверенности в завтрашнем дне, как следствие, страх администрации и коллектива учреждения перед возможностью сокращения муниципального задания, способного привести к потере площадей, зе-

мельных участков и, в конечном счете, к ликвидации учреждения;

— перспектива стать полностью хозрасчетным учреждением, что вполне вероятно при динамично прогрессирующем «уходе» государства из, казалось бы, сугубо государственной сферы, какой является сфера образования;

— отсутствие опыта создания системы управления, способной адекватно и своевременно реагировать на социально-экономические требования рынка образовательных услуг XXI века.

Новые стратегии развития современных образовательных организаций требуют поиска новых технологий, способных максимально оптимизировать процесс управления и повысить эффективность функционирования предприятий образовательной сферы. Одним из ведущих средств стратегического управления современной образовательной организацией является использование в процессе управления метода сбалансированной системы показателей.

ССП была разработана более 25 лет назад в Институте Нолана Хортана, научном подразделении KPMG (Kleiveld Peat Marwick Goerdeler — одной из крупнейших в мире аудиторских фирм). Впервые положения концепции сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard — BSC или рус. ССП) были изложены в статье Р. Каплана и Д. Хортана «The Balanced Scorecard — Measures that Drive Performance» в журнале «Harvard Business Review» в 1992 году. В дальнейшем большой вклад в развитие концепции ССП внесли Л. Брейди, Р. Мамбу, Н. Чамберз, Р. Стата, Д. Фишман, А. Шнейдерман и др.

Согласно определению Р. Каплана, сбалансированная система показателей (ССП) (BSC, Balanced Scorecard) — это «система стратегического управления компанией на основе измерения и оценки ее эффективности по набору оптимально подобранных показателей, отражающих все аспекты деятельности организации, как финансовые, так и не финансовые» [1].

Главная цель (ключевая идея) сбалансированной системы показателей — трансформация стратегии организации в конкретные, вполне осязаемые цели, показатели и в конечном итоге — действия (мероприятия) [2]. Сбалансированная система трансформирует стратегию в задачи и показатели, сгруппированные по четырем различным направлениям, таким как: финансы, клиенты, внутренний бизнес-процесс, обучение и повышение квалификации.

В процессе анализа отечественных исследований в области ССП, (работы Е. А. Давыденко, Е. А. Емельяновой, С. Ю. Ибрагимовой, С. И. Крылова, Ю. Н. Лапыгина и др.) было установлено, что понятие системы сбалансированных показателей не имеет однозначного определения. ССП рассматривается и как концепция, и как стратегический метод, и как инструмент стратегического управления. Большинство ученых определяет ССП, как:

- новую систему управления компанией организацией
- механизм реализации стратегии и ее корректировки;
- инструмент перевода стратегии в плоскость конкретных целей, показателей и задач;
- надежный инструмент контроля показателей будущего;
- систему мотивации персонала;
- систему обратной связи, обучения и постоянного развития [3].

Ю. Н. Лапыгин отмечает: «Сбалансированная система показателей, как метод детализации стратегии до уровня исполнителей и как способ контроля и сбора соответствующей информации о процессах, происходящих в организации в ходе стратегических изменений, позволяет соединить возможности контроллинга с потребностью осуществления корректировок как самой стратегии, так и составляющих ее политик — кадровой, маркетинговой, ценовой, инвестиционной, инновационной, социальной, экономической, технической, структурной и т. п.» [4].

Исследователь подчеркивает, что наряду с общепризнанной функцией планирования, ССП выполняют

функции координации и контроля процесса стратегического развития организации.

Сбалансированная система показателей изначально была разработана для бизнес-структур, где успех компании определяется финансовыми результатами и зависит от величины получаемой прибыли. Образовательные организации в отличие от коммерческих оценивают свой успех не по финансовым результатам. Альтернативой получения прибыли в образовательной организации становятся такие показатели, как:

- 1) клиентоориентированность — стратегия образовательной организации должна быть ориентирована, в первую очередь, на потребителей образовательных услуг (воспитанников и их родителей);
- 2) финансовые показатели — определяют способность общей стратегии развития сочетаться с оперативной деятельностью и выделенными бюджетными средствами;
- 3) показатели образовательного процесса — позволяют оценивать социальную эффективность образовательной организации, отражают экономическую устойчивость и преимущества перед конкурентами;
- 4) показатели обучения и развития персонала — выявляют уровень мотивации педагогического состава образовательной организации к повышению квалификации, получению высшего образования, профессиональной подготовке и, как следствие, позволяют оценивать уровень качества образовательного процесса.

Все вышесказанное позволяет рассматривать сбалансированную систему показателей не только в качестве аналитического инструмента, используемого в системе стратегического менеджмента современной образовательной организации, но и в качестве основополагающей концепции всестороннего экономического анализа в условиях современной рыночной экономики. Это вполне логично, поскольку ССП всеобъемлюще характеризует хозяйственную деятельность организации, а всесторонний экономический анализ является обеспечивающей функцией менеджмента, в том числе и стратегического.

#### Литература:

1. Каплан Роберт С., Нортона Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. / Роберт С. Каплан, Дейвид Н. Нортона — 2-е изд., испр. и доп. / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2014 — с. 29.
2. Ибрагимова, С. Ю. Проблемы системы сбалансированных показателей, возникающие при ее внедрении / С. Ю. Ибрагимова // Таврический научный обозреватель. — 2016. — № 1–2 (6). — с. 67.
3. Емельянова, Е. А. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Е. А. Емельянова. — 2-е изд., доп. — Томск: Эль Контент, 2015. — с. 114.
4. Контроллинг функциональных стратегий / Под ред. проф. Ю. Н. Лапыгина. — Владимир: ВГПУ, ВлГУ, 2004 — с. 4.

## Специфика разработки системы сбалансированных показателей для учреждений ДО

Вьюнова Екатерина Григорьевна, студент магистратуры

Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых

*В статье раскрываются некоторые теоретические аспекты проблемы формирования системы управления стратегическим развитием ДОО на основе использования системы сбалансированных показателей. Отмечено, что специфику разработки ССП для учреждений ДО будет определять не прибыльность бизнес-стратегий, как у коммерческих организаций, а полнота охвата и степень удовлетворённости потребителей образовательных услуг, какими для детского сада являются воспитанники и их родители. Не случайно столь важно для дошкольной организации регулярно проводить мониторинг социального заказа, выявляя пожелания и предпочтения главных клиентов образовательного учреждения. Именно социальный заказ наравне с муниципальным заданием являются отправной точкой формирования стратегии развития ДОО.*

**Ключевые слова:** система сбалансированных показателей, образовательная организация, качество образования, стратегия развития, концепция стратегического развития, система стратегического управления, потребители образовательных услуг, финансовые показатели, качество образовательного процесса.

Конкурентоспособность образовательного учреждения связана с понятием качества образовательных услуг, а также с понятием эффективности системы стратегического развития образовательной организации. Качество образовательной услуги — это комплекс свойств и характеристик услуги, которые придают ей способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности [1]. Под стратегией понимают систему действий по достижению желаемого результата в долгосрочной перспективе, учитывающую имеющийся ресурсный потенциал и действующие механизмы его реализации [2].

Внедрение ССП в процесс управления ДОО позволяет воспроизводить систему показателей, анализировать и прогнозировать влияние изменения организационно-педагогических условий на результат управленческой деятельности. Использование системы сбалансированных показателей дает возможность детального анализа, отвечают ли планируемые задачи и проекты самой миссии деятельности организации, общему направлению ее развития.

Специфику разработки ССП для учреждений ДО будет определять не прибыльность бизнес-стратегий, как у коммерческих организаций, а полнота охвата и степень удовлетворённости потребителей образовательных услуг, какими для детского сада являются воспитанники и их родители. Не случайно столь важно для дошкольной организации регулярно проводить мониторинг социального заказа, выявляя пожелания и предпочтения главных клиентов образовательного учреждения. Именно социальный заказ наравне с муниципальным заданием являются отправной точкой формирования стратегии развития ДОО.

Ведущими показателями эффективности стратегического развития ДОО становятся: показатели потребителей образовательных услуг, финансовые показатели, показатели образовательного процесса, показатели обучения и развития персонала.

1) Показатели потребителей образовательных услуг  
Составляющая показателей потребителей образовательных услуг включает в себя несколько основных, или базовых показателей результатов успешного претворения в жизнь правильно сформулированной и хорошо выполняемой стратегии, включающей такие параметры, как:

- удовлетворение потребностей клиентов;
- сохранение потребительской базы;
- привлечение новых клиентов;
- улучшение имиджа организации;
- доходность и т. д.

Возросшие требования российской семьи к образованию детей на этапе дошкольного детства побуждают детские сады к поиску новых наиболее эффективных организационных, финансовых и экономических механизмов для решения педагогических задач по обеспечению качества образовательных услуг. Сегодня образовательная деятельность дошкольных учреждений ориентирована на современного ребенка с его врожденными особенностями и личностными предпочтениями, на культурные предпочтения семьи и социальные стимулы.

Достижение ребенком максимально возможного уровня развития без ущерба для его здоровья становится возможным в условиях комфортной, безопасной, активной образовательной среды, позволяющей ему свободно проявить свои способности и определенные возрастом инициативы.

2) Финансовая составляющая.

Определяет способность общей стратегии развития сочетаться с оперативной деятельностью и выделенными бюджетными средствами. Ориентирована на развитие новых направлений образовательных услуг (в рамках дополнительного платного образования) и позволяет активизировать финансовые показатели:

- роста прибыли;
- сокращения издержек;



- увеличения количества клиентов;
- улучшения материально-технической базы ДОО;
- модернизации предметно-развивающей среды и др.

При этом следует помнить, что получение прибыли не является главной задачей дошкольной образовательной организации. Финансовые показатели скорее отражают качество выполнения социального заказа.

### 3) Показатели образовательного процесса.

Огромное значение для дошкольной образовательной организации имеют бизнес-процессы, которые преобразуют нематериальные активы в прибыль для организации. Совокупность процессов направлена на создание определенных образовательных услуг. Бизнес-процессы должны быть разработаны так, чтобы иметь ценность для потребителей. Создание услуги осуществляется при взаимодействии всех субъектов бизнес-среды, это и органы власти, и образовательные организации, и т. п.

Основными показателями образовательного процесса являются:

- мониторинг рынка образовательных услуг;
- развитие новых услуг;
- непрерывное усовершенствование образовательного процесса;
- контроль образовательного процесса;
- повышение качества образовательных услуг.

Для успешного взаимодействия с потребителями образовательных услуг, партнерами, инвесторами, государственными органами и другими контрагентами необходима, безусловно, налаженная система внутренних связей между отдельными подразделениями образовательного учреждения. Соответственно, руководство ДОО должно уделять внимание сотрудникам, всячески мотивируя их на содействие оптимизации внутренних процессов.

### 4) Показатели обучения и развития персонала.

Показатели обучения и развития персонала связаны уже с оценкой процесса развития ДОО в долгосрочной

перспективе. Результатом такого анализа должны быть назначенные для реализации показатели в области финансов, технического и информационного оснащения и, что главное, качества человеческих ресурсов.

Важнейшим условием для эффективной деятельности образовательных учреждений является постоянное повышение квалификации педагогов, или интеллектуальных ресурсов. Можно выделить несколько видов обучения персонала:

- получение высшего образования;
- переподготовка;
- повышение квалификации;
- участие в различных мероприятиях профессиональной направленности (семинарах, конференциях, круглых столах, педагогических советах).

Необходимо создание структуры, способной объединить педагогов по решению различных вопросов, возникающих при решении образовательных задач. Таким полноценным структурным компонентом может стать методическое объединение, творческая группа педагогов, обладающие определенным потенциалом управления.

Мотивация персонала также является одной из наиболее значимых составляющих системы развития персонала. Качество реализации образовательных услуг достигается только при наличии высококвалифицированных педагогов, влюбленных в свою работу, находящихся в непрерывном творческом поиске, владеющих современными информационными и педагогическими технологиями.

Все показатели обнаруживают причинно-следственные связи между своими значениями. Так, освоение новых образовательных направлений ведет к удовлетворению потребностей клиентов, сохранению потребительской базы, привлечению новых клиентов и, как следствие, увеличению прибыли и имиджа организации.

### Литература:

1. Крылов, С. И. Сбалансированная система показателей: особенности формирования для государственных и некоммерческих организаций // Международный бухгалтерский учет. 2011. — № 31. — с. 16–22.
2. Емельянова, Е. А. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Е. А. Емельянова. — 2-е изд., доп. — Томск: Эль Контент, 2015. — с. 134.

## Система риск-ориентированного управления охраной труда на предприятии

Герасимова Арина Олеговна, студент магистратуры  
Уральский государственный горный университет (г. Екатеринбург)

*В настоящее время преобладает концепция риск-менеджмента в системе охраны труда. Важно понимать, что основой риск-ориентированного подхода является оценка рисков на предприятии как неотъемлемая часть процесса менеджмента риска, представляющая собой структурированный процесс, в рамках которого идентифицируют способы достижения поставленных целей, проводят анализ последствий и вероятности возникновения опасных событий для принятия решения о необходимости обработки риска. В настоящей статье предпринята попытка научного анализа и критического осмысления проблемы риск-ориентированного управления охраной труда на предприятии.*

**Ключевые слова:** охрана труда, риск-ориентированное управление, риски предприятия, менеджмент риска, обработка риска.

## System of risk-oriented labor protection in the enterprise

*Currently, the concept of risk management in the labor protection system prevails. It is important to understand that the basis of the risk-based approach is the assessment of risks at the enterprise as an integral part of the risk management process, which is a structured process in which they identify ways to achieve their goals, analyze the consequences and likelihood of hazardous events to decide on the need for risk treatment. This article attempts to scientifically analyze and critically interpret the problem of risk-oriented management of labor protection in an enterprise.*

**Keywords:** labor protection, risk-oriented management, enterprise risks, risk management, risk treatment.

Последнее в методологическом смысле адекватно постулатам ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010–2011 «Менеджмент риска. Методы оценки риска», связанным с оценкой риска на всех стадиях жизненного цикла продукции [6].

В настоящее время разработан целый ряд документов, связанных со стандартизацией подходов к менеджменту рисков, который позволит руководителям различных предприятий выстроить процессы риск-менеджмента таким образом, чтобы уменьшить вероятность наступления рисков и минимизировать последствия его возможного наступления.

При этом современные методики оценки рисков ориентированы на использование показателя тяжести рисков, но, чтобы ими управлять необходим механизм, позволяющий их идентифицировать и выявлять. Одним из таких механизмов является риск-ориентированный аудит, направленный на подтверждение выполнения установленных требований как важнейшего инструмента проверки и оценки результативности функционирования всего предприятия.

С 1 марта 2017 года в новой редакции действует «Положение о федеральном государственном надзоре за соблюдением трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права», утвержденное постановлением Правительства РФ от 01.09.2012 № 875, согласно которому государственный надзор в сфере труда должен осуществляться с применением риск-ориентированного подхода.

В связи с этим, Федеральным законом от 3 июля 2016 г. № 277-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон

«О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля» и Федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации» риск-ориентированный подход распространили также на мероприятия по профилактике нарушений обязательных требований.

В настоящее время риск-ориентированный подход к проверкам Роструда предполагает проведение ранжирования хозяйствующих субъектов по категориям риска причинения вреда охраняемым законом ценностям от низкого до чрезвычайно высокого риска. Классификация объектов надзора в сфере труда представляет собой процесс распределения хозяйствующих субъектов по группам таким образом, чтобы каждая группа соответствовала определенной категории риска и объединяла хозяйствующие субъекты, схожие по совокупности значений показателей, взятых за основу классификации, и при этом, принадлежность хозяйствующих субъектов к определенным группам определяет интенсивность и направление проверок. Группировке подлежат поднадзорные Федеральной службе по труду и занятости хозяйствующие субъекты, информация о которых содержится в Едином государственном реестре юридических лиц и индивидуальных предпринимателей [5].

В этих условиях не только перед контрольно-надзорными органами, но и перед работодателями стоит оперативная задача разрабатывать меры по повышению качества проверок, чтобы перерасти существующую «модель санкций» и достичь «модели соответствия» в рамках

риск-ориентированного мышления. Особенно актуален данный вопрос перед теми отраслями промышленности, чья деятельность попадает в «зону повышенного внимания», к которым относится и машиностроение, так как существенная доля предприятий этой отрасли отнесена контрольно-надзорным механизмом к категориям высокого и значительного риска [3].

Применительно к инструментам, оборудованию, сырью, материалам и т. д. Цели: предупреждение аварий, инцидентов, несчастных случаев на производстве, про-

фессиональных заболеваний и т. д. Меры: коллективные и индивидуальные средства защиты, организационные мероприятия и т. д. Реструктуризация, модернизация Аварийный режим работы Штатный режим работы Проектирование, строительство, монтаж Пуско-наладочные работы, испытания Остановка производства, консервация, демонтаж — Начальная фаза — Фаза функционирования (основная) — Заключительная фаза [4].

Рассмотрим авторское понимание триумвирата субъектов риск-ориентированного управления предприятием.



Рис. 1. Основные организационные элементы обеспечения выполнения обязательных требований охраны труда на машиностроительном предприятии

Логическим развитием положений Концепции повышения эффективности обеспечения соблюдения трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права (2015–2020 годы), является «Методика (система) классификации категорий риска для объектов надзора в сфере труда», разработкой которой занимается Минтруд России для формализации правил отнесения хозяйствующих субъектов к определенной категории риска причинения вреда охраняемым законом ценностям в сфере труда, определения периодичности (частоты), тематики, формы и продолжительности плановых проверок в зависимости от категории риска хозяйствующего субъекта, а также формирования ежегодного плана плановых проверок [1].

Представленный триумвират включает в себя:

— СУОТ, устанавливающую политику и цели в области охраны труда у конкретного работодателя и процедуры по достижению этих целей;

— СВК, которая включает в себя совокупность мер, направленных на выявление и митигацию внутренних и внешних рисков различного происхождения: экономических, производственных, техногенных, экологических,

политических и ряда других, влияющих на результативность функционирования всего предприятия;

— РОВА, который является элементом СВК предприятия и заключается в сборе и оценке фактов, касающихся функционирования предприятия, осуществляемый компетентным независимым лицом, которое, исходя из установленных критериев, выносит заключение о качественной стороне этого функционирования.

Одним из элементов управления машиностроительным предприятием является система внутреннего контроля, которая применительно к сфере охраны труда выступает важнейшим фактором обеспечения безопасности труда и здоровья персонала [2].

В настоящее время с целью реализации пунктов 22 и 23 Примерного ведомственного плана мероприятий по снижению производственного травматизма, утвержденного приказом Минтруда России от 12.02.2018 г. № 71 Роструд при содействии ФГБУ «ВНИИ труда» разработал методические рекомендации для работодателей по добровольному внутреннему контролю (самоконтролю) соблюдения трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права.

В этих условиях модернизация системы контрольно-надзорной деятельности в сфере труда призвана сконцентрировать ограниченные ресурсы государства в зонах наибольшего риска для предупреждения причинения вреда охраняемым законом ценностям, а также обеспечить снижение административной нагрузки на добросовестных работодателей. Это означает, что востребованными становятся процедуры риск-ориентированного

внутреннего контроля, позволяющие своевременно реагировать на возникающие риски в процессе функционирования предприятия.

Несмотря на то, что научно-практические проблемы оценки рисков в сфере безопасности труда широко обсуждаются, до сих пор не сформирован целостный методологический подход в риск-менеджменте.

#### Литература:

1. Брусенцев, С. Г. Роль охраны труда на производстве / С. Г. Брусенцев. — Москва: Концепт, 2015. — № 12. — с. 6.
2. Елькин, А. Б., Смирнова В. М. Аудит системы управления охраной труда в организации. Нижегородский государственный технический университет им. Р. Е. Алексеева. Сборник трудов конференции. 2018. с. 91–94.
3. Крахмальная, И. Виды обучения по охране труда: плюсы и минусы каждого / И. Крахмальная. — Текст: электронный // Охрана труда. Просто и понятно. — 2017. — № 4. — с. 21.
4. Павлов, А. Ф., Гаврилов Д. В. Принципы самоорганизации системы управления производством, персоналом, охраной труда и промышленной безопасностью. Вестник Научного центра по безопасности работ в угольной промышленности. — 2017. — № 4. — с. 52–59.
5. Солод, В. С., Шабалин Г. А., Новиков В. В., Шабалина С. Г., Склеменов Г. Ж. Анализ требований по реализации процессного подхода в системах управления безопасностью труда. Современные наукоемкие технологии. — 2017. — № 6. — с. 82.
6. Шабанова, Д. Н., Александрова А. В., Соловьева Ж. П., Солонникова Н. В. Аспекты нормативно-правового регулирования и стандартизации в построении системы управления охраной труда в организациях // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. — 2017. — № 131. — с. 57.

## Оценка эффективности инвестиционной политики предприятий нефтегазового комплекса

Гуцериева Хава Аслановна, студент магистратуры;

Шийко Вера Георгиевна, кандидат экономических наук, доцент

Российский государственный геологоразведочный университет имени Серго Орджоникидзе (г. Москва)

*Эффективность инвестиционной деятельности предприятия зависит от инвестиционной политики, оценить которую возможно, используя методику расчета интегрального показателя эффективности инвестиционной политики.*

*Ключевые слова* инвестиционная политика, оценка эффективности, предприятия нефтегазового комплекса, принципы инвестиционной политики, комплексный интегрированный показатель эффективности.

В современных условиях развития рыночной экономики главным фактором экономического роста предприятия остается улучшение производительности работы предприятия, что достигается посредством повышения эффективности использования всех его ресурсов. Для развития предприятия, несомненно, необходимы финансовые ресурсы, вовлечение которых происходит на базе сформированной инвестиционной политики.

Известно, что и стоимость фирмы, и инвестиционная привлекательность зависят (являются функциями) от трех факторов [1]:

— стоимости инвестированного капитала — установленные активы;

— роста бизнеса;

— риска инвестирования — ставкой дисконтирования будущих потоков.

Манипулируя указанными факторами, становится возможным увеличить инвестиционную привлекательность предприятия [3, с. 104].

Эффективность инвестиционной деятельности напрямую зависит от инвестиционной политики, являющейся частью общей финансовой стратегии предприятия.

Необходимо выделить и определить основные принципы формирования инвестиционной политики, которые определяют ее структуру (см.рис. 1).



В рамках общих направлений совершенствования существующих подходов к формированию инвестиционной политики можно выделить следующие:

- анализ и оценка факторов внешней среды, существующих экономических рисков;
- выработка долгосрочной стратегии развития предприятия;

- разработка компонентов инвестиционной политики на основании принципов;
- проведение оценки возможности привлечения заемных средств под инвестиционные проекты и оценка их влияние на платежеспособность и устойчивость.



Рис. 1. Принципы формирования инвестиционной политики

Для любого инвестора инвестиционная политика должна быть направлена на получение стабильного экономического эффекта от финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Если этот эффект нестабилен, при инвестировании неизбежен финансовый риск. Критериями финансовой привлекательности являются показатели, характеризующие финансовое состояние предприятия [2].

Инвестиционная политика, как и инвестиционный потенциал, не имеют под собой твердо закрепленное терминологическое определение, одни авторы склоняются к тому, что инвестиционная политика — это составная часть финансовой стратегии организации, другие считают, что совокупность взаимосвязанных видов деятельности предприятия более точно передает смысл данного термина.

В общем виде, инвестиционная политика предприятия представляет собой важный рычаг воздействия на предпринимательскую деятельность и является частью общей экономической политики предприятия, которая включает в себя выбор и способ реализации наиболее рациональных путей инвестирования с целью обеспечения высоких темпов роста его постоянного развития, расширения и обновления его производственного потенциала. Инвестиционная политика подразумевает под собой постановку долгосрочных целей предприятия, определение

наиболее перспективных и выгодных вложений средств инвестора, разработку приоритетных направлений развития предприятия, оценку инвестиционных проектов, разработку и анализ финансовых, технологических, маркетинговых прогнозов, оценку последствий реализации инвестиционных проектов. Инвестиционная политика выступает в роли инструмента развития предприятия, основная задача которой заключается в нахождении оптимального пути использования инвестиционных ресурсов, подходящего сочетания различных источников финансирования для достижения положительного эффекта на экономически подходящих направлениях развития предприятия.

Для оценки состояния инвестиционной политики и ее эффективности необходим определенный количественный показатель, с помощью которого можно провести сравнительный анализ качества управления существующими инвестиционными ресурсами.

В качестве такого количественного критерия можно использовать комплексный интегрированный показатель эффективности инвестиционной политики. Методика расчета данного показателя эффективности инвестиционной политики приведена на рис. 2.

Каждому из показателей, используемых в расчете, присваивается определенный уровень значимости в диапазоне от 0 до 1, при условии, что функция желательности

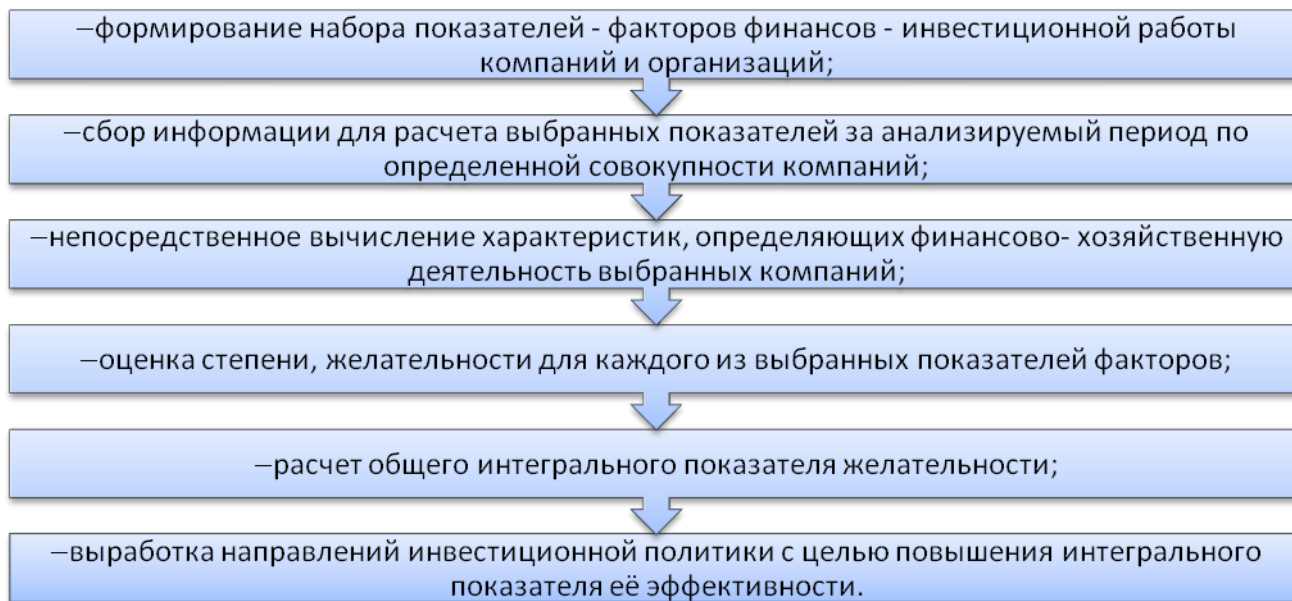


Рис. 2. Методика расчета интегрального показателя эффективности инвестиционной политики<sup>1</sup>

стремится к 1. Как правило, это означает, что чем выше значение показателя, чем ближе к 1, тем больше концентрация и наоборот, чем больше текущее значение конкретного индикатора отличается от желаемого значения, тем ниже его значение и, следовательно, его качество.

Показатели, используемые для формулирования оценки интегрированного глобального показателя эффективности инвестиционной политики, рассчитываются на основе финансовых данных, в частности баланса и отчета о финансовых результатах.

Функция желательности ( $D$ ) представляет собой среднюю геометрическую желательностей отдельных показателей — факторов:

$$D = \sqrt[m]{d_1 + d_2 * \dots d_i} \quad (1)$$

где  $d_i$  — желательность  $i$  — го показателя — фактора;  $m$  — число показателей — факторов, использованных для расчета.

Обобщенное значение полученной функции удобства служит интегральным показателем эффективности инвестиционной политики, которая характеризует ее состояние в течение определенного периода времени. На основании теоретического обоснования параметров функции желательности можно выделить следующие интервалы интегрального показателя, показанного в таблице.

Таблица 1. Интервалы интегрального показателя эффективности функции желательности, в долях

Значение функции желательности	Характеристика эффективности инвестиционной политики
0,2 - 0,4	Низкая эффективность
0,4 - 0,6	Удовлетворительная эффективность
0,6 - 0,8	Средняя эффективность
0,8 - 1,0	Высокая эффективность

Верхний и нижний пределы для каждой группы определяются с использованием статистических методов. Для расчета мы используем условие, что максимальное значение, которое применяет удобная функция, равно 1, а минимальное значение равно 0,2.

Используем формулу, чтобы определить размер области:

$$i = \frac{x_{max} - x_{min}}{n} \quad (2)$$

где,  $x_{max}$  — максимальное значение функции желательности;  $x_{min}$  — минимальное значение функции желательности;  $n$  — число групп.

Таким образом, величина интервала составит:

<sup>1</sup> Разработано на основе данных предприятия нефтегазового комплекса.

$$i = \frac{1,0 - 0,2}{4} = 0,2 \quad (3)$$

Чтобы повысить общий показатель эффективности инвестиционной политики, необходимо разработать ряд мер, которые, в свою очередь, помогут укрепить финансово-экономическое положение компании.

На практике этому анализу результатов должен предшествовать полный и всесторонний анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия нефтегазового комплекса и выявление нескольких относительных показателей, характеризующих эффективность его работы. Кроме того, расчет и проверка показателей предпочтительно выполняется в динамике, то есть в разные отчетные периоды. Соответствующая финансовая отчетность предприятия должна использоваться в качестве источника информации для этих расчетов.

#### Литература:

1. Буторина, О. В., Шишкина И. В. Инвестиционная привлекательность компании: сущность, сопоставление методик оценки // Молодой ученый. — 2017. — с. 16.
2. Ковалев, В. В., Ковалев В. В. Финансовый менеджмент в вопросах и ответах. М.: Проспект, 2018.
3. Лукасевич, И. Я. Финансовый менеджмент в 2 ч. Часть 1. Основные понятия, методы и концепции: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2018. 768 с.

## Роль службы документационного обеспечения управления и архива в создании и организации деятельности экспертной комиссии

Демидов Павел Антонович, студент

Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина (г. Екатеринбург)

*В рамках данной исследовательской работы рассматриваются аспекты взаимодействия службы документационного обеспечения управления и архива организации по экспертной оценке документов как на стадии текущего делопроизводства, так и на стадии их передачи на архивное хранение. Уделяется особое внимание процедуре формирования экспертной комиссии и участию указанных структурных подразделений в организации ее деятельности.*

**Ключевые слова:** ДОУ, архивное дело, экспертиза ценности документов, архивное хранение, архив.

**В** настоящее время каждая организация должна сохранять документы, представляющие определенную ценность, что закреплено в законодательных и нормативных актах. Так как направлять в архив абсолютно все документы нецелесообразно, по отношению к ним проводят экспертизу ценности [1].

Ценность документа — информационный потенциал документа, определяющий его историческое, научное, культурное, социальное и, помимо прочего, управленческое значение.

Экспертная комиссия создается в целях организации и проведения методической и практической работы по экспертизе ценности документов, образовавшихся в деятельности организации или учреждения.

Добавление бухгалтерской документации к производственным, техническим, экономическим и другим документам будет способствовать более глубокому анализу внутренней среды компании и эффективному исследованию и разработке новых направлений инвестиционной политики.

Кроме того, необходимо постоянно следить за внешней средой деятельности предприятия, чтобы иметь возможность быстро и оперативно реагировать на изменения в экономической, политической, правовой и других сферах общественной жизни.

Таким образом, успешная реализация и достижение целей инвестиционной политики предприятия будет способствовать повышению финансовой устойчивости компании, укреплению ее позиций по отношению к другим компаниям и накоплению средств для воспроизводства и инноваций.

Служба документационного обеспечения управления и архив организации принимают непосредственное участие в деятельности экспертной комиссии начиная с ее создания [2, с. 5]. При формировании комиссии наиболее частой практикой является назначение секретарем экспертной комиссии представителя архива организации, а ее председателем — заместителя руководителя, курирующего вопросы делопроизводства. Следует отметить, что присутствие представителей архива и службы документационного обеспечения управления в составе комиссии является одним из условий, необходимых для ее эффективной работы, что подтверждается Примерным положением об экспертной комиссии, утвержденным Федеральным архивным агентством [3].

Занимая ключевые позиции в работе экспертной комиссии, представители архива и службы документационного обеспечения управления имеют значительный вес в решении вопросов согласования описей дел документации различных сроков хранения, актов о выделении к уничтожению документов, их утрате, а также номенклатуры дел организации [4].

Следует также отметить, что мнению архива уделяется особое значение при установлении сроков хранения документов, не предусмотренных перечнями типовых архивных документов. Служба документационного обеспечения управления и архив в рамках деятельности экспертной комиссии также могут вносить на рассмотрение проекты локальных нормативных актов и методических документов организации, направленных на совершенствование делопроизводства и архивного дела на предприятии [3].

Помимо прочего, именно архив осуществляет связь между экспертной комиссией и соответствующей экспертно-проверочной комиссией архивного учреждения, а также с государственным или муниципальным архивом, представители которого могут присутствовать в случае их приглашения.

Взаимодействие службы документационного обеспечения управления и архива организации осуществляется не только в рамках экспертной комиссии, но и на стадии текущего делопроизводства.

Именно архив организует деятельность по сдаче дел на архивное хранение структурными подразделениями организации, среди которых и сама служба документацион-

ного обеспечения управления. В процессе подготовки документов структурных подразделений к передаче в архив, дела с различными сроками хранения проходят архивно-техническую обработку и уточнение их заголовков. Обработанные дела вносятся в описи соответствующих дел структурного подразделения, подписываются руководителем подразделения и передаются в службу документационного обеспечения управления для составления сводных описей и подготовки их к рассмотрению на заседании экспертной комиссии организации [2, с. 6].

Принимая непосредственное участие в экспертизе ценности документов, проводимой в рамках заседания экспертной комиссии, служба документационного обеспечения управления и архив также взаимодействуют и во время составления актов о выделении к уничтожению документов. Акты об уничтожении документов составляются ответственным за делопроизводство в структурном подразделении под методическим руководством службы документационного обеспечения управления или архива организации. В качестве основы используется номенклатура дел структурного подразделения — те разделы сводной номенклатуры дел, которые были направлены в подразделение службой документационного обеспечения управления после согласования экспертной комиссией и утверждения руководителем. Акт о выделении к уничтожению документов, не подлежащих хранению, составляется в структурном подразделении в двух экземплярах, при этом один из них передается в службу документационного обеспечения управления.

#### Литература:

1. Федеральный закон от 22.10.2004 № 125-ФЗ «Об архивном деле в Российской Федерации» (ред. от 28.12.2017 г.). — Текст: электронный // Информационно-правовой портал «ГАРАНТ.РУ»: [сайт]. — URL: <https://base.garant.ru/12137300/> (дата обращения: 11.05.2020).
2. Скряга, К. Ю. Экспертиза ценности как подход к изучению документа / К. Ю. Скряга, Е. В. Латышева. — Текст: непосредственный // Научный вестник Крыма. — 2017. — № 6 (11). — с. 4–9.
3. Примерное положение об экспертной комиссии организации (утверждено приказом Федерального архивного агентства от 11.04.2018 г. № 43). — Текст: электронный // Информационно-правовой портал «ГАРАНТ.РУ»: [сайт]. — URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71867832/> (дата обращения: 12.05.2020).
4. Основные правила работы архивов организаций (одобрены решением Коллегии Росархива от 06.02.2002 г.). — Текст: электронный // Информационно-правовой портал «КонсультантПлюс»: [сайт]. — URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_40984/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_40984/) (дата обращения: 12.05.2020).



## Стратегии выхода компании на международный рынок

Дубров Герман Юрьевич, студент

Владивостокский государственный университет экономики и сервиса

*В статье актуализируется вопрос развития мировой экономики, что сопровождается различным структурным изменениям. В этой связи авторы указывают на три взаимосвязанных процесса: «интернационализацию», «глобализацию» и «транснационализацию». Эти процессы открывают много новых возможностей для развития международного бизнеса. Международный бизнес на данном этапе экономического развития представляет собой динамично развивающуюся систему, участником которой объективно может стать любая компания, а географические границы не будут являться препятствием для ведения бизнеса. Таким образом, авторы приходят к выводу, что неизбежно возникает проблема выбора модели освоения внешних рынков и выбора стратегии проникновения на новые рынки своей продукции. Особенно велика роль стратегического маркетинга в деятельности международной компании. Формирование стратегического маркетинга, происходит под влиянием растущей нестабильности внешней и внутренней среды современного предприятия; необходимости повышения качества товаров и услуг; влияния научно-технического прогресса на методы производства, а также жесткой конкуренции на национальном и международном уровнях.*

**Ключевые слова:** стратегический маркетинг, модель проникновения, международный рынок.

*The article focuses on the development of the world economy, which is accompanied by various structural changes. In this regard the authors point to three interrelated processes: «internationalization», «globalization» and «transnationalization». These processes open up many new opportunities for international business development. International business at this stage of economic development is a dynamically developing system, which any company can objectively become a participant in, and geographical borders will not be an obstacle to doing business. Thus, the authors come to the conclusion that the problem of choosing a model for developing foreign markets and choosing a strategy for entering new markets for their products inevitably arises. The role of strategic marketing in the activities of an international company is particularly important. The formation of strategic marketing is influenced by the growing instability of the external and internal environment of a modern enterprise; the need to improve the quality of goods and services; the impact of scientific and technological progress on production methods, as well as fierce competition at the national and international levels.*

**Keywords:** strategic marketing, penetration model, international market.

### Введение

Актуальность данной работы заключается в том, что в условиях глобализации и интернационализации бизнеса важную роль играют внешнеэкономические связи, которые охватывают все аспекты экономической жизни субъектов мирового хозяйства, отличающиеся своим многообразием и масштабом. Фирмы в настоящее время предъявляют иные требования к методам и способам достижения конкурентных преимуществ, а именно все чаще поднимается вопрос о необходимости поиска и выхода на новые перспективные рынки за рубежом, а также проникновения в международный бизнес. Таким образом, компаниям необходимо искать и анализировать формы и методы экономического взаимодействия, решать управленческие задачи, разрабатывать эффективную маркетинговую стратегию выхода на международный рынок.

Цель исследовательской работы — рассмотреть различные способы выхода фирмы на зарубежный рынок. Подчеркнуть их преимущества и недостатки.

Для достижения намеченной цели поставлены и выполнены следующие задачи:

1. Исследовать цели, особенности международного маркетинга.
2. Проанализировать основные формы проникновения фирмы на международный рынок.

В качестве методологической основы исследования будут использоваться данные из научной литературы, документации и статистики, метод комплексного анализа — для общей стратегии выхода компании на международный рынок.

### Постановка проблемы

Среди наиболее актуальных проблем, с которыми сталкиваются международные компании, необходимо выделить проблему управления предприятием. Для успешной работы на внешнем рынке, а также для укрепления конкурентных позиций необходимо не только составить план развития внешнеэкономической деятельности компании, но и уделить особое внимание стратегическому менеджменту, частью которого является стратегический маркетинг. Впервые определение маркетинговой стратегии было предложено Бейкером, который объяснил ее как силу, оказывающую определенное влияние на бизнес при внедрении маркетинговой ориентации сотрудников компании в образ мышления или философию организации. Котлер и Келлер видят сущность стратегического маркетинга в формуле «сегментация — целеполагание — позиционирование». Из этого можно сделать вывод, что, по мнению Котлера и Келлера, определение основной цели компании, а также маркетинговые исследования не относятся к управленческой части стратегического марке-

тинг. Согласно точке зрения бельгийского ученого Ламбина, стратегический маркетинг — это систематический и непрерывный анализ потребностей и запросов ключевых групп потребителей, а также разработка и производство продукта или набора услуг, обеспечивающих компании устойчивое конкурентное преимущество. [1, с.76]

Западный специалист среди важнейших элементов стратегического маркетинга отмечает изучение существующих потребностей и выбор базового рынка, сегментацию рынка, макро- и микросегментацию, оценку привлекательности и конкурентоспособности, выбор стратегии развития предприятия. К оперативному маркетингу относятся: выбор целевого сегмента рынка; маркетинговый план (постановка целей, позиционирование и тактика); комплексное маркетинговое давление (продукт, продажи, цена, коммуникация); маркетинговый бюджет; реализация и контроль маркетингового плана. Таким образом, исходя из логики Ламбина, можно сделать вывод, что стратегический маркетинг, прежде всего, представляет собой аналитический процесс, направленный на долгосрочную перспективу, определяющий эффективность оперативного маркетинга. [5, с. 89] Оперативный маркетинг часто ориентирован на существующие рынки, преимущественной целью которых является получение заданного объема продаж.

Понятие «стратегический маркетинг» было введено в российскую научную и отечественную литературу сравнительно недавно, что связано с тем, что в нашей стране даже на данный момент до сих пор нет полного понимания стратегического маркетинга как философии управления. В некоторых источниках стратегический маркетинг определяется как система стратегического управления производственной и маркетинговой деятельностью предприятия, направленная на максимизацию прибыли, посредством учета и активного воздействия на конъюнктуру рынка. Более того, эти ученые относят стратегический маркетинг к стратегическому менеджменту и считают его неотъемлемой частью последнего, которая, однако, не охватывается функциональным или сущностным содержанием последнего. Ноздрева в своей книге «Маркетинг» также дает следующее определение: «Стратегический маркетинг — это не только определение общего направления деятельности ориентированной на будущее компании и реагирование на изменения внешних условий, но и формирование эффективной рыночной организационно-управленческой системы и распределение в соответствии с этим управленческих ресурсов фирмы в долгосрочной перспективе». [4, с. 110]

Стратегический маркетинг предлагает следующие новшества: • новая (динамическая) концепция изучения потребительского поведения, отличием которой является ориентация на изучение процессов разработки стратегии потребления на основе изучения психологии потребителя; • концепция многоаспектного продукта, на которой базируются маркетинговые исследования и разработка маркетинговой концепции. Стратегический мар-

кетинг исследует, обобщает и анализирует процесс взаимодействия производителя и потребителя, ориентируя маркетинговую деятельность на интересы всех заинтересованных хозяйствующих субъектов. Исходя из вышеизложенного, представляется целесообразным отметить, что важнейшей целью стратегического маркетинга является создание устойчивой конкурентоспособности путем ориентации и переориентации всех секторов деятельности фирмы, обеспечивающих ее развитие и прибыльность. Кроме того, стратегический маркетинг, безусловно, нацелен на выработку комплекса мер воздействия на рынок и реагирования на его текущую ситуацию с целью обеспечения реализации товара.

На рис. 1 приведены стратегии выхода на внешние рынки.

Теоретики международного менеджмента подчеркивают тот факт, что международный бизнес вряд ли достиг бы такого развития, если бы он не был основан на мотивационных факторах, которые они подразделяют на «выталкивающие» и «втягивающие» факторы. Факторы «выталкивания» возникают из-за ограниченных возможностей ведения бизнеса на рынке определенной страны. «Втягивающие» факторы являются результатом наличия лучших условий для развития бизнеса за пределами страны, а не внутри нее. Ноздрева в книге «Маркетинг» отмечает в качестве основных маркетинговых стратегий выхода на внешний рынок следующие стратегии: стратегия завоевания и расширения внешних рынков («старый продукт — новый рынок»); стратегия активной экспансии («новый продукт — новый рынок»). По мнению Р. Кореи, любая стратегия включает в себя пять основных элементов: выбор рынка, планирование продукта, ценообразование, рыночную систему распределения и комплекс маркетинга. [3, с. 55] В свою очередь Х. Мюльбахер предлагает классифицировать конкурентные стратегии следующим образом: основные; конфронтационный; кооперативный; инновационный; имитационный. Некоторые экономисты выделяют следующие родовые международные маркетинговые стратегии: первый — географический детерминизм расширения, с помощью которых компания может разработать национальные, транснациональные, региональные или глобальные стратегии, а второй — товарно-рыночную детерминированность («локальной рыночной ниши», «широкий ассортимент»). Примерами компаний, придерживающихся глобальной маркетинговой стратегии, являются такие компании, как Coca-Cola, PepsiCo, Sony, McDonalds, Procter & Gamble и другие ведущие предприятия и ТНК. Так, специалисты McDonalds для всех ресторанов сети, независимо от страны расположения, разработали единые стандарты во всех сферах: начиная от способов приготовления пищи, заканчивая организацией обслуживания. Преимущества такого подхода заключаются в соотношении рыночных позиций, в сходстве рыночных факторов, в одинаковом составе потребителей и конкурентов. Вторая стратегия осуществляется компа-

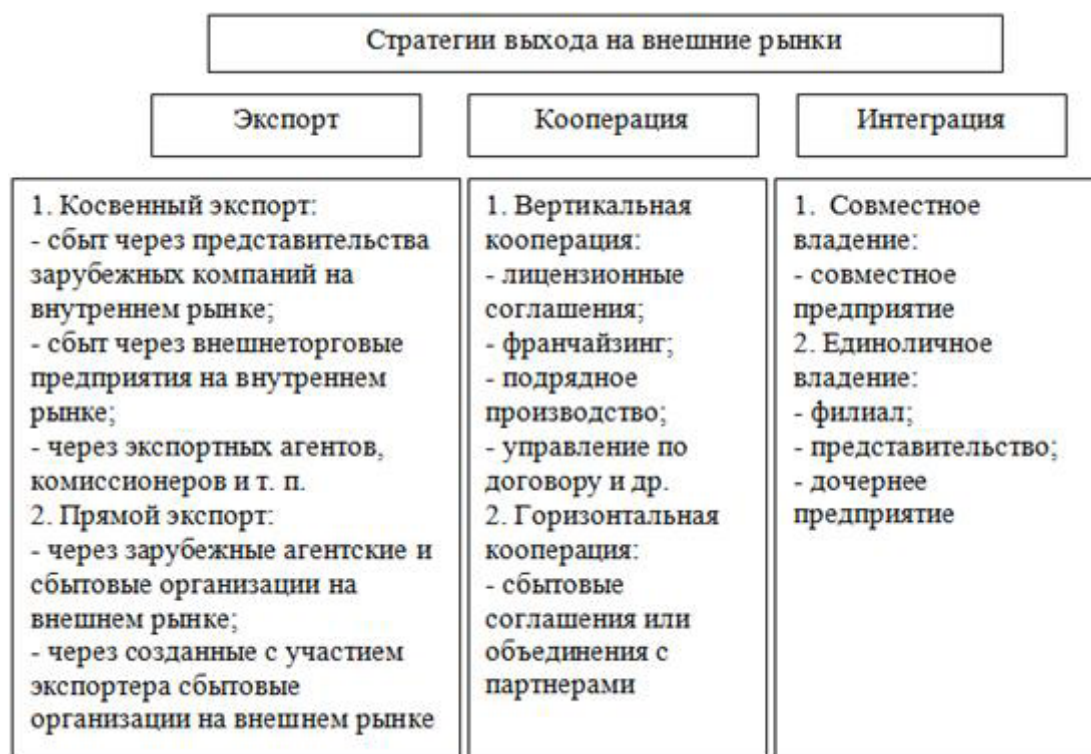


Рис. 1. Стратегии выхода компании на международный рынок

нией Nestle, практикующей стратегию широкого ассортимента продукции. Также распространено мнение, что компании, нацеленные на международное развитие, чаще всего отдают предпочтение следующим стратегическим альтернативам: организация экспортно-импортных операций; создание зарубежных филиалов, сети дочерних и зависимых обществ; франчайзинговые соглашения; создание совместных предприятий; организация оффшорной добычи. [2, с.33]

**Заключение**

Формирование стратегии выхода предприятия на внешний рынок является чрезвычайно важным процессом для компании, принявшей это решение. Такая стратегия является актуальным и востребованным механизмом повышения эффективности деятельности компании в целом. В связи с этим актуальность темы данной работы определяется необходимостью совершенствования теоретико-методологических положений стратегического менеджмента при разработке плана мероприятий для предприятия, осуществляющего интернационализацию бизнеса, обеспечивающего эффективный процесс развития предприятия.

В заключение важно отметить, что при принятии решения о выходе на внешний рынок компания занимается формированием маркетинговой стратегии, выгодной для конкретного рынка. При этом компания использует не только традиционный маркетинг, но и маркетинговый микс, умело комбинируя свои инструменты для более выгодного позиционирования компании на конкретном рынке. Однако, принимая во внимание весь спектр имеющихся стратегических альтернатив для международного развития компаний, какую бы компанию они ни выбрали, следует помнить, что аналитический подход требует учета различных факторов, влияющих на способ выхода на международный рынок, среди которых политические и экономические риски, неопределенность спроса, жесткая конкуренция и многие другие. Международный бизнес работает в совершенно разных культурах, непохожих друг на друга, поэтому одни и те же формальные параметры открытия бизнеса могут давать совершенно разные результаты в разных культурных средах. Это особенно важно для российского бизнеса, поскольку опыт международной деятельности здесь ограничен относительно узкими временными рамками.

Литература:

1. Стровский, Л. Е. Внешнеэкономическая деятельность предприятия: учеб. для вузов / М.: ЮНИТИ, 2007. с. 379–388.
2. Иванов, И. Н. Внешнеэкономическая деятельность предприятия: учеб. для вузов. М.: ИНФРА-М, 2018. 297 с
3. Репьев, А. П. SWOT [Электронный ресурс] // Школа Александра Репьева: справ.-информ. портал / Федер. агентство по печати и массовым коммуникациям. Б. м., 2013 URL: <http://www.repiev.ru/articles/SWOT-Stupidity.htm>

4. Трифонова, Е. Ю., Горбунова М. Л. Развитие стратегического планирования и управления внешнеэкономической деятельностью предприятий. Нижний Новгород: ННГУ, 2008. 267 с.
5. Daniels, J. D., Radebaugh L. H., Sullivan D. P. International Business Environments and Operations, 15th ed. — Pearson, 2015. 897 p.

## Некоммерческая организация как модель экосистемы

Зенкова Юлия Николаевна, студент магистратуры

Научный руководитель: Шмелева Надежда Васильевна, кандидат экономических наук, доцент  
Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС» (г. Москва)

*В статье рассматривается некоммерческий сектор в понятии экосистема. Отражаются основные виды деятельности и виды проектов некоммерческих организаций, рассматриваются показатели, характеризующие инновационное развитие организаций. Приводятся методы оценки эффективности социальной экосистемы с использованием социальных коэффициентов. Рассматривается социально-экономическая экосистема на примере деятельности общественно-государственной организаций ДОСААФ России. Приводятся результаты эффективности рассмотренной экосистемы при достижении поставленных целей и делаются выводы по изложенному материалу.*

**Ключевые слова:** экосистема, некоммерческие организации, инновационное развитие, методы оценки эффективности экосистемы, социальные коэффициенты, ДОСААФ России.

На сегодняшний день основным направлением эффективного развития экономики России является развитие инновационной деятельности всех систем государственных институтов и организаций. Для этих целей в нашей стране ежегодно совершенствуются программы по внедрению новых продуктов, услуг, технологий; проводятся исследования, результаты которых выносятся на конференции государственного и международного уровней; осуществляются собственные разработки и заимствуется иностранный опыт.

Экономические объекты, участвующие в инновационной деятельности — отрасли, территориальные комплексы, предприятия, различные производственные секторы рассматриваются как разновидность сообществ. Взаимодействуя с потребителями в окружающей среде, они образуют определенные экосистемы.

Впервые понятие «экосистема» ввел Дж.Ф. Мур (Moore, 1993), предложив трактовать его по аналогии с биологическим понятием «экономическое сообщество, поддерживаемое взаимодействием организаций и отдельных лиц — организмов делового мира» [14]. В более современной литературе этот термин неоднозначен. Так М. Якобидес, К. Кеннамо, А. Гавер (Jacobides, Cennamo, Gawer, 2015) отмечают двойственность этого понятия: в первом случае экосистему они рассматривают как ряд организаций, взаимозависимых между собой по отношению к факторам производства и выпуску продукции, во втором как систему связанных взаимозависимых технологий [13]. В последствии, такие подходы к данному понятию легли в основу изучения и анализа экосистем в сфере стратегического управления и управления технологиями [4].

В условиях глобальной информационно-инновационной экономики участники экосистем совместными усилиями продвигают инновационные идеи, разрабатывают необходимые технологии с использованием ресурсов для производства и сбыта инновационных товаров и услуг для получения различных коммерческих выгод, которые не могут быть получены каждым участником самостоятельно, если они действуют в одиночку [3].

Изучив различные подходы и мнения предлагаем в данной работе рассматривать понятие «экосистема» как многоуровневый процесс внутриотраслевого взаимодействия различных структур (предпринимательства, государственных органов, социальных элементов (населения)) в области развития и продвижения инновационных идей, создания продуктов и услуг с использованием доступных ресурсов, конечной целью которого служит получения конкретного результата, как правило — социально-экономического и других видов эффектов.

Многообразие экосистем можно систематизировать по нескольким признакам

С точки зрения экономики экосистемы условно можно разделить на **финансовые** (характеризуется например формированием длительных и устойчивых взаимодействий банков и клиентов), **инновационные** (отражающие взаимоотношения всех элементов сферы инновационной деятельности, их восприимчивость к процессу создания и использования инноваций), **социальные** (представляющие совокупность мероприятий, направленных на социальное развитие, общества (улучшение условий труда, охраны окружающей среды) или региона, страны. **Социально-экономическая** экосистема является особым видом системы и представляет собой взаимодействие социальных и эко-



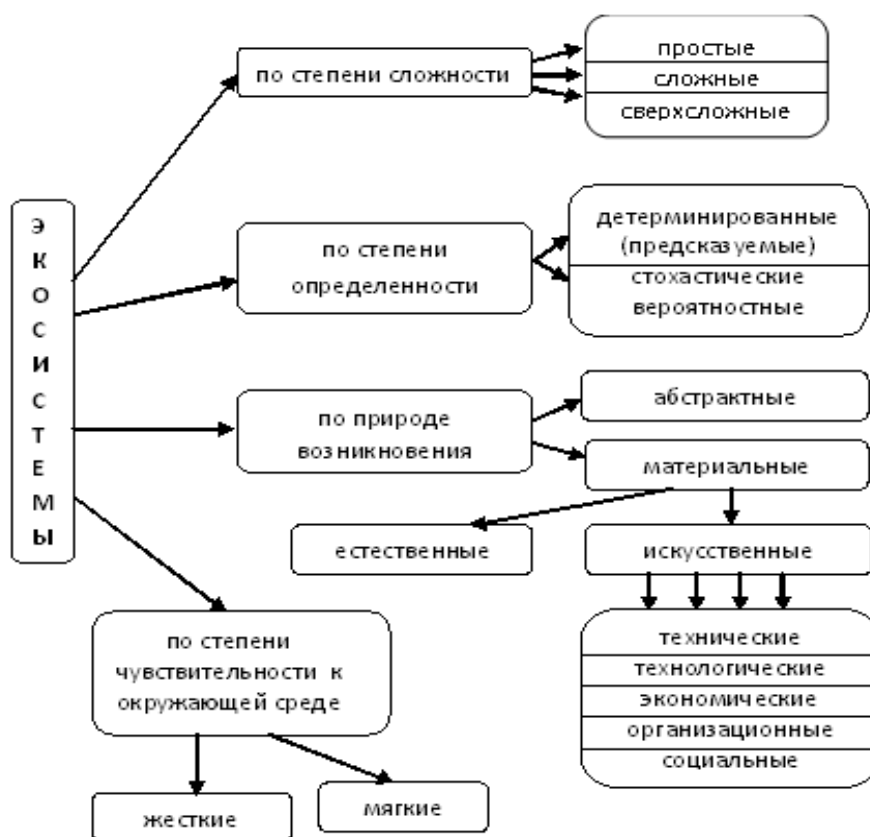


Рис. 1. Систематизация экосистем

номических институтов, их взаимоотношения по производству, обмену и распределению материальных и нематериальных ресурсов, потреблению товаров и услуг образуя функциональную, организационную, ресурсную и технологическую связи внутри системы.

Социально-экономические экосистемы как правило локализованы в экономическом времени и пространстве и могут иметь определенные границы (исторические, географические, духовные, политические), воплощаться в государственно-политических образованиях и общественно-хозяйственных организациях. Такие системы относятся к сложным и сверхсложным системам, имеющим разветвленную структуру, разнообразие внутренних связей и множество состояний работоспособности. Их можно охарактеризовать следующими признаками:

- иерархичность (локальные, региональные, национальные)
- открытость (закрытые, открытые);
- сложность деятельности (предприятие, отрасль, регион, страна);
- целенаправленность (одноцелевые, многоцелевые);
- результативность (производство, оказание услуг, посредничество в достижении определенного результата).

Также социально-экономическим экосистемам характерна незамедлительная реакция на новые факторы в экономике, способность к активным, не всегда предсказуемым действиям, в зависимости от проявления факторов, способов и методам их воздействия на систему.

### Некоммерческий сектор как социально-экономическая экосистема

Получение социально — экономического эффекта в процессе развития экономики является приоритетной целью любого государства. Для осуществления этой цели вовлечены в создание товаров, услуг и технологий не только производственные предприятия и фирмы, извлекающие прибыль от осуществляемой деятельности, но и задействованы организации некоммерческого сектора, которые отражены в таблице 1.

Таблица 1. Виды организаций некоммерческого сектора и их доля в некоммерческой структуре

Организации некоммерческого сектора	Доля в структуре организаций
Общественные организации	51,6%
Автономные некоммерческие организации	17,8%
Фонды	17,6%
Некоммерческие партнерства	3,4%
Учреждения	2,1%
Прочие (общественные движения, ассоциации, политические и религиозные организации, профсоюзы, кооперативы и т. д.)	7,5%

Их деятельность строго регламентирована законодательными актами и нормативно-правовыми документами, основанными и федеральных законах РФ (ФЗ) и действующей Конституции. На территории Российской Федерации в настоящее время ведут деятельность более двухсот тысяч некоммерческих организаций (далее — НКО). Их роль заключается в обеспечении непрерывного социального роста страны, качественного уровня жизни населения и его занятость, а в спектр услуг входит большое количество вопросов, охватывающих жизнедеятельность современного общества, основными из них являются: защита прав и интересов граждан, информационная поддержка, оказание социальной, юридической и медицинской помощи, содействие развитию предпринимательства, занятие научной деятельностью, культурой, спортом, образованием, патриотическим воспитанием граждан, охрана жизни и здоровья, удовлетворение потребностей населения.

Эти организации постоянно контактируют с государственно-административными структурами и бизнесом, и увеличение их доли в сегментах рынка способствует общему оздоровлению и развитию экономики страны, формированию новой системы взаимодействия с населением.

Коммерческие организации преследуют цель максимизации прибыли — улучшение количественных показателей при повышении производительности труда, НКО, являясь представителями социальных экосистем, стремятся повысить качественные показатели и оценка их эффективности состоит в измерении объема предоставленных услуг на выходе, когда достигнуты организационные цели.

В зависимости от масштабов деятельности, регионального охвата, спектра услуг и количества вовлеченных во взаимодействие субъектов, определенные НКО могут быть рассмотрены не только как часть социально-экономической экосистемы, но и как экосистема в целом. Такая экосистема в своем развитии прежде всего ориентирована на эффективное внедрение инноваций для удовлетворения потребностей населения через оказываемые услуги, разработку следующих инновационных проектов [9]:

— организационно-управленческие проекты, ориентированные на внедрение новых форм управления, позволяющих достичь заданных параметров развития;

— технологические проекты, направлены на внедрение новых технологических решений;

— социальные проекты, заключаются в достижении определенного социального результата для потребителей услуг;

— финансово-экономические проекты, направленные на повышение экономических и финансовых показателей организации, ее устойчивости и эффективности использования средств.

#### **Методологические аспекты инновационного развития экосистемы**

Для создания внутреннего спроса на результаты инноваций в социальной экосистеме разрабатываются и внедряются программы инновационного развития, которые

формируются с учетом потребностей населения, государственной научно-технической инновационной политики и содержат мероприятия, направленные на поддержку разработок новых продуктов и услуг. Реализация этих программ улучшает показатели эффективности деятельности и модернизации осуществляемых процессов, содействуют развитию приоритетных направлений по совершенствованию и технологическому развитию, повышают конкурентоспособность товаров и услуг, увеличивают долю присутствия на рынке [5].

Программы отражают результаты применения комплекса мер по внедрению инновационных продуктов и услуг, новых технологий, совершенствованию механизмов управления инновационной деятельности. Включают показатели результативности исследовательских работ; разработки проектов инновационной продукции и услуг; применения управленческих технологий и развития системы управления; использования информационной поддержки; разработки концепций по выводу на новый рынок; повышение эффективности нового продукта (услуги), их качества за счет развития инновационной деятельности; повышение квалификации персонала, отвечающего за инновационные проекты.

Показатели, характеризующие инновационное развитие организации при реализации программ можно определить при оценке направлений, отраженных на рисунке 2 [2].

Внедряя программу инновационного развития важно предусмотреть максимальное количество возможных результатов от применения инноваций и стремиться достичь оптимального из них [11].

#### **Методы оценки эффективности социально-экономической экосистемы**

В зависимости от специфики экосистемы и сложности реализации присуще ей проектов, можно выделить несколько видов ожидаемого от эффекта [8]:

— экономический — учитывает все виды результатов и расходов на осуществления инновационной деятельности (прибыль от внедрения изобретений или распространения услуг, патентов, роста производительности труда, уменьшение сроков оборачиваемости и т. д.);

— научный и технический — основан на новизне, простоте, полезности, компактности (автоматизация производства, эффективность труда и организационного уровня, повышение конкурентоспособности);

— финансовый — выражен в результатах финансовых показателей;

— ресурсный — отображает воздействие инноваций на технологии и потребление ресурсов;

— социальный — улучшение социальных результатов от осуществления инноваций (увеличение доходов населения, повышение качества услуг и удовлетворение потребностей работников, улучшение условий труда и отдыха, повышение качества жизни);

— экологический — учитывает влияние инноваций на окружающую среду (может проявляться в сокращение



Рис. 2. Показатели инновационного развития

объема отходов, повышение экологичности товаров и услуг);

— культурный — как результат вступления в новый образ жизни, при адаптации к быстрым изменениям, использование новых технологий, продуктов, услуг, которые формируют культуру окружающего, передает систему ценностей, прививает новые вкусы, нормы поведения.

Перед выбором методики необходимо убедиться в достаточности данных, для оценки, выбранные количественные и качественные показатели должны быть наиболее объективными и охватывать все аспекты деятельности, а также быть выражены в относительных единицах для возможности расчета.

В настоящее время существует несколько групп методов оценки эффективности социально ориентированной деятельности [6].

**Статистический метод** — заключается в сравнении поставленных целей с полученными результатами, где показатель рассчитывается как отношение плановых и фактических результатов деятельности НКО.

**Динамический метод** — основан на определении чистых денежных потоков, находящихся в распоряжении НКО, и их движении при реализации социальных проектов. Этот способ оценки эффективности проводится аналогично анализу инвестиционных проектов коммерческих организаций, но отличается сложностью оценки социальной деятельности в денежном эквиваленте.

**Корреляционно-регрессионный метод** — подобный анализ позволяет оценить связь между «продуктами» НКО и расходам на них. Выстроенные регрессионные модели дают возможность сделать прогноз показателей эффективной работы НКО.

**Оптимизационный метод** — выявляет связь производственных возможностей с показателем эффективности, с учетом ограничения на расходы и влияния на результаты деятельности организации.

Исследователи делают заключение что при оценке предпочтительнее динамический метод, наиболее подробно учитывающий время реализации проекта, затраты на него и полученные результаты, а также то, что ни один из представленных методов не охватывает полностью все проблемы, связанные со спецификой НКО [1].

Поскольку социальная сфера отличается от коммерческой характером оценки эффективности деятельности, то кроме экономических показателей большое внимание уделяется расчету социальных коэффициентов, отражающих достижение поставленных целей [10]: *коэффициента социальной рентабельности SROI, показателя социальной ценности NPSV, индекса социальной доходности SPI*. Показатели SPI и NPSV имеют решающее значение при принятии решения о реализации или отклонении проекта; *коэффициент внутренней нормы социальной доходности IRSR*. Анализ IRSR предполагает, что проект должен быть принят, когда предельная норма прибыли

превышает предельную стоимость капитала. При наличии расчета данного коэффициента проекты рассматриваются от наиболее привлекательных к наименее.

Достижение экономических и социальных целей, формирующих эффективность проектов НКО, отражено на рисунке 3.

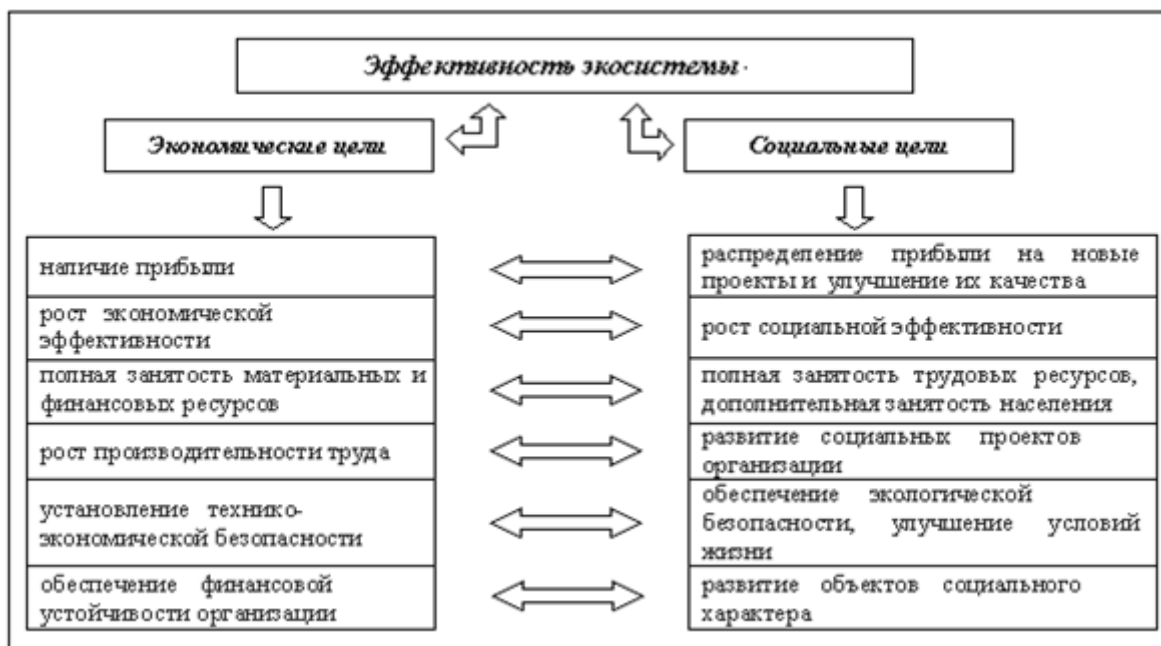


Рис. 3 Эффективность экосистемы НКО

#### Выводы

Изучение моделей социально-экономических экосистем становятся значимым предметом исследования экономики. Необходимость оценки эффективности таких моделей растет с каждым годом и в каждом конкретном случае могут быть использованы различные методы и подходы для анализа.

Для создания экосистемы необходимо наличие университетов, как источника новых знаний и исследо-

ваний; компаний, обладающих ресурсными возможностями, сетевой организационной структурой управления и компетентными кадрами; а также конкурентоспособного потребительского рынка для реализации собственного потенциала и внедрения технологий, продуктов и услуг. При наличии вышеперечисленных условий экосистема будет гармонично развиваться и приносить социальную и экономическую удовлетворенность всем ее участникам.

#### Литература:

1. Борисова, Е. И., Полищук Л. И. Анализ эффективности в некоммерческом секторе: проблемы и решения // Экономический журнал Высшей школы экономики. 2009. № 1. с. 80-100
2. Гончарова, Е. В., Кондрацкий Д. Е. Инновационный потенциал некоммерческих организаций в России // Научно-методический электронный журнал «Концепт». — 2017. — Т. 2. — 556-560 с. — [Электронный ресурс], режим доступа: <http://e-koncept.ru/2017/570109.htm>
3. Дементьев, В. Е., Евсюков С. Г., Устюжанина Е. В. Гибридные формы организации бизнеса: к вопросу об анализе межфирменных взаимодействий // Российский журнал менеджмента. 2017. т. 15. № 1. с. 89-122
4. Клейнер, Г. Б. Экономика экосистем: шаг в будущее // Экономическое возрождение России. 2019. № 1 (59) с. 40-45
5. Минигалева, Г. А. Инновации в некоммерческих организациях, ВШЭ — [Электронный ресурс], режим доступа: <https://grans.hse.ru/data/2016/04/22/1130216787/N-10>.
6. Рождественская, Н. В., Богуславская С. Б., Боброва О. С.: Оценка эффективности проектов некоммерческих организаций, социального предпринимательства и гражданских инициатив. — СПб, Издательство Политехнического университета, 2016. — 168 с.
7. Савельев, И. И. Оценка эффективности государственных программ/И. И. Савельев. — М.: Русайнс, 2017. — 192 с.
8. Синдяшкина, Е. Н. Вопросы оценки видов социального эффекта при реализации инвестиционных проектов // Проблемы прогнозирования — 2010. № 1. с. 140-147.
9. Сеницкая, М. А., Милова Ю. Ю. Инновационное развитие экономики России [Текст] // Проблемы и перспективы экономики и управления: материалы V Международная научная конференция (г. Санкт-Петербург, де-



- кабрь 2016 г.). — СПб.: Свое издательство, 2016. — с. 9-11, [Электронный ресурс], режим доступа: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/219/11488/>
10. Тарханова, Е. Г. Методы оценки деятельности некоммерческих организаций/Е.Г. Тарханова// Известия Иркутской государственной экономической академии. — 2011. № 4. с. 110-114
  11. Чаадаева, В.В. Инновационная модель развития предприятия в современных условиях // научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки. V Международная студенческая научная конференция № 5 [Электронный ресурс], режим доступа: <http://sibac.info/archive/economy/5.docx>
  12. Инновационная экономика России: состояние и новые пути развития: сборник научных статей/В.Г. Шубаева и др. — Санкт-Петербург: Издательство СПбГЭУ, 2014. — 182 с.
  13. Jacobides, M., Cennamo C., Gawer A. Industries, Ecosystems, Platforms, and Architectures: Rethinking our Strategy Constructs at the Aggregate Level. Working paper, London Business School, 2015
  14. Moore, J.F. The death of competition: Leadership and strategy in the age of business ecosystems. 1996. New York, NY: HarperCollins. 297 p.

## Экономическая сущность мер таможенно-тарифного регулирования внешней торговли

Ильницкая Алина Эдуардовна, студент  
Калининградский филиал Московского финансово-юридического университета МФЮА

*В статье рассматриваются проблемы таможенно-тарифного регулирования на уровне Евразийского экономического союза, а также основные направления развития таможенно-тарифного регулирования внешней торговли в Калининградской области.*

*Ключевые слова:* таможенно-тарифное регулирование, внешнеэкономическая деятельность, Евразийский экономический союз, Калининградская область, особая экономическая зона.

Российская Федерация с 2015 года входит в состав интеграционного объединения под названием Евразийский экономический союз. В данный союз входят и другие страны, такие как Республика Армения, Республика Беларусь, Республика Казахстан и Республика Кыргызстан.

В интеграционном объединении таможенно-тарифное регулирование способствует связыванию потоков товаров, услуг, капиталов, а также рабочей силы в едином экономическом пространстве с определёнными льготами и за пределами его.

Также создание таких экономических союзов происходит с целью повышения эффективности реализации национальной политики и улучшения состояния экономик стран-участниц таких союзов. [5]

Для создания стабильной и положительной экономики Евразийского экономического союза необходимо применять продуктивные методы воздействия на внешнеэкономическую деятельность, где одним из главных инструментов является таможенно-тарифное регулирование. [6]

В Евразийском экономическом союзе для продуктивного продвижения поставлены определённые цели, такие как:

- 1) Экономические (отвечают за экономическую безопасность страны во время реализации внешней торговли);
- 2) Фискальные (восполняют бюджет страны);

- 3) Правоохранительные (обеспечивают безопасность страны, общественный порядок, защиту жизни и здоровья населения страны);

- 4) Регулятивные (управляют потоком товаров с помощью таможенных пошлин, а также путём применения системы запретов и ограничений);

- 5) Создание условий для развития внешнеторговой деятельности (выполняется путём совершенствования таможенного администрирования, внедрение прогрессивных технологий);

- 6) Обеспечение соблюдения прав и законных интересов лиц, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность.

Чаще всего в Евразийском экономическом союзе используются фискальная и правоохранительная функции, это и говорит о недостатках таможенно-тарифного регулирования в данном союзе, потому что по своей сути таможенно-тарифное регулирование в первую очередь должно способствовать развитию внешнеэкономической деятельности участниками ВЭД, которые внесены в зелёный сектор.

Актуальной проблемой для государств-участников Евразийского экономического союза является создание эффективной защиты производителей данного союза, эта проблема возникла из-за геополитической ситуации с государствами, которые находятся в пределах террито-

риального пространства Евразийского экономического союза. [3]

Другой не мало важной проблемой являются санкции с основными торговыми партнёрами, которые введены против Российской Федерации, так как они негативно воздействуют на промышленное производство.

Российская Федерация является членом Всемирной торговой организации, в связи с этим на неё возложен ряд обязательств по таможенно-тарифному регулированию. Они направлены на снижение ставок таможенного тарифа, такая мера должна способствовать снижению степени таможенно-тарифной защиты.

Отсюда вытекает следующая проблема — низкий уровень тарифной защиты. Она способствует сокращению влияния инструментов таможенно-тарифного регулирования. [4]

Ещё низкая степень тарифной защиты может повысить ввоз зарубежных товаров, а это усугубит экономическое положение отечественных производителей.

Такую проблему решают путём применения тарифной эскалации. Тарифная эскалация — это увеличение уровня ставки таможенной пошлины на товары по степени их обработки, то есть сырьё может ввозиться по более низким ставкам, полуфабрикаты по средним ставкам, а готовая продукция наибольшими ставками таможенной пошлины.

С момента вступления Российской Федерации в ВТО средневзвешенная ставка таможенного тарифа к 2019 году уменьшилась на 3,85%. [1]

Ещё к проблемам таможенно-тарифного регулирования в Евразийском экономическом союзе относятся:

— Проблема низкой степени дифференциации ставок Единого таможенного тарифа Евразийского экономического союза (из-за данной проблемы усложняется выполнение структурных задач таможенно-тарифной политики, а также это мешает развитию отечественных производителей).

— Проблема системы предоставления преференций, которая сегодня является недостаточно гибкой. Это происходит из-за того, что система таможенных преференций в ЕАЭС связана с международными оценками экономик стран, в связи с этим интересы не всех стран-участниц ЕАЭС учитываются. [7]

— Проблема недостаточной проработки инновационной составляющей таможенного тарифа. [2]

Все товары и транспортные средства, которые проходят через таможенную границу, подлежат таможенному контролю.

Таможенный контроль реализуется с помощью принципа выборочности и принципа использования системы управления рисками.

Отсюда следующей проблемой является автономный механизм, который используют страны-участницы Евразийского экономического союза при реализации системы управления рисками. Эта проблема важна, так как все страны-участницы Евразийского экономического союза используют различные программные средства в данном

вопросе, а следовательно нет единого порядка использования системы управления рисками для всех стран-участниц данного объединения, нет единообразных индикаторов рисков и методов по минимизации рисков, нет продуктивного информационного обмена между таможенными органами стран-участниц объединения, а в следствии всего этого возможно беспрепятственное попадание товаров на территориальное пространство к одной из страны-участниц данного союза через таможенные границы другой страны-участницы союза.

В Товарной номенклатуре также есть свои недочёты. Так в процессе классификации товаров, декларант сталкивается с проблемой, связанной с разночтением, которое вызвано специальной терминологией. Эта проблема важна, так как при проверке достоверности кода товара у таможенных органов могут возникнуть подозрения, что код товара был заявлен не верно. Как правило, далее проводится экспертиза, по результатам которой принимается дальнейшее решение по классификации товара. А в связи с принятыми мерам процесс декларирования увеличивается во времени, при этом участники внешнеэкономической деятельности несут убытки.

Что касается системы декларирования в Евразийском экономическом союзе, то в данной области проблемой является принцип резидентов. Этот принцип является основным препятствием на пути перехода к обеспечению свободного движения товаров по территории союза. В соответствии со ст. 449 Таможенного кодекса Евразийского экономического союза «принцип резидентов» заключается в том, что декларация может подаваться только в таможенный орган той страны, где был зарегистрирован декларант.

Решение этой проблемы достаточно трудоёмкий процесс, так как уплата всех таможенных пошлин происходит в национальной валюте той страны, на территории которой и происходит подача декларации.

Для решения данных проблем стоит:

— Привести к единой системе основные параметры таможенного регулирования в Евразийском экономическом союзе с учетом интересов всех стран-участниц Евразийского экономического союза;

— Создать общую и единую систему управления рисками для всех стран-участниц Евразийского экономического союза;

— Следует пересмотреть ставки ввозных таможенных пошлин, а также улучшить структуру Единого таможенного тарифа на уровне Евразийского экономического союза с учётом принципа эскалации;

— Использовать многоколонный тариф, это поможет обеспечить более гибкое применение тарифов в условиях усложнённого процесса внешней торговли;

— В целях экономического развития Евразийского экономического союза и осуществления продуктивного взаимодействия с другими государствами целесообразным является осуществление пересмотра существующих тарифных преференций и предоставляемых льгот;

— Также стоит модернизировать процедуры администрирования в области таможенно-тарифного регулирования. [8]

Калининградская область является интересным регионом из-за своего геополитического положения. Данная область является эксклавом, то есть она окружена другими странами (например, Литвой и Польшей), а также имеет выход к Балтийскому морю.

Деятельность Калининградской областной таможни разделена на: районы Калининградской области, воды Куршского и Калининградского заливов, территориальные воды Балтийского моря.

Такое положение определяет специфику экономических особенностей в данном регионе. Она выражается в том, что в Калининградской области чаще всего прибегают к таможенной процедуре «свободной экономической зоны» (декларации по данной процедуре составляют более чем половину от общего объёма поданных деклараций), также на втором и третьем месте находятся процедуры «реимпорт» и «выпуск для внутреннего потребления».

Калининградская область является зоной свободной экономической торговли. Федеральный закон от 10.01.2006 года № 16-ФЗ (последняя редакция от 29.07.2018 года) «Об Особой экономической зоне в Калининградской области» определяет все льготные условия при осуществлении импортных и экспортных операций, а также предоставляет преференции участникам ВЭД данного региона в виде снижения таможенных пошлин и других платежей или же полного освобождения от них.

Свободная экономическая зона на территории данного региона, включая также прилегающие акватории, действует до 2045 года.

Внешнеторговая деятельность Калининградской области в большей степени нацелена на импорт (доля импорта равна 84%). В связи с этим 13 марта 2019 года Правительство России утвердило Постановление «О требованиях к системе учёта товаров в целях идентификации иностранных товаров, помещённых под таможенную процедуру свободной таможенной зоны». Это постановление вводит новый учёт импорта, а также упрощает процедуру декларирования грузов.

Основными странами-импортёрами в данном регионе являются Польша, Литва, Германия, Китай и Латвия. Наличие выхода к Балтийскому морю даёт возможность Калининградской области также иметь внешнеэкономические связи с Азиатскими и Тихоокеанскими регионами.

К преимуществам Калининградской области можно отнести транспортнотранзитный потенциал и относительно высококвалифицированную рабочую силу.

В тоже время, существуют и недостатки, такие как повышенные операционные издержки, которые возникли из-за эксклавного положения области. Такие издержки понижают экономическую продуктивность взаимосвязей региональных хозяйствующих субъектов с предприятиями из других регионов страны.

Калининградская область является достаточно зависимой от импорта. Прежде всего это импорт с европейскими странами, также 40% составляет торговля с регионами России. Область играет роль более развитого партнера в торговле с основной частью России, покупая сырье и топливо и продавая свою промышленную продукцию.

Можно сказать, что данная область обладает высоким уровнем торговой открытости, а также имеет развитую и налаженную структуру в торговых потоках с Россией и ЕС. Также стоит отметить область является транзитным регионом, что не дает практической возможности вычленировать непосредственные объёмы экспорта и импорта товаров, работ, услуг для данного региона.

К основным направлениям развития таможенно-тарифного регулирования внешней торговли в Калининградской области можно отнести:

1. Во-первых, повышение экспортных направленностей с помощью увеличения экспорта продукции с высокой долей добавленной стоимости.
2. Во-вторых, более четкое развитие и использование возможностей области, как одного из основных источников импортных поставок на общероссийский рынок;
3. В-третьих, налаживание и повышение экономических связей в сфере обслуживания области и государств СНГ;
4. В-четвёртых, создание благоприятной почвы для беспрепятственного экспорта товаров, произведенных на территории области;
5. В-пятых, улучшение законодательной базы, а также технологии транзита товаров через территорию области в третьи страны, из третьих стран и между областью и основной территорией Российской Федерации.

Вышеизложенное позволяет сделать вывод, что деятельность таможенных органов Калининградской области является значимым звеном в исполнении Закона «Об Особой экономической зоне в Калининградской области». Основные направления развития таможенно-тарифного регулирования внешней торговли в области направлены на повышение собираемости таможенных платежей, ужесточения контроля ввоза на территорию и вывоза товаров с территории области, улучшение законодательной базы, а также расширения торговых взаимосвязей.

#### Литература:

1. Всемирная Торговая Организация. URL: <http://www.wto>.
2. Громова, Н.В. Внешнеторговый контракт/Contracts in Foreign Trade // Н.В. Громова — М.: Изд-во «Магистр», 2017. — 144 с.

3. Дюмулен, И. И. Нетарифные меры в современной международной торговле: некоторые вопросы теории, практика и правила Всемирной торговой организации, интересы России // Российский внешнеэкономический вестник. — 2016. — № 2.
4. Иванова, В. Ю. Таможенные пошлины во внешнеторговой деятельности./В. Ю. Иванова. // Вестник Сибирского федерального университета. — № 3. — 2018. — с. 11-13.
5. Погибелев, Ю. В. Основы внешнеэкономической деятельности: учебное пособие./Ю. В. Погибелев, Д. Д. Балмаков. — М.: Московский государственный университет, 2014. — с. 32.
6. Побирченко, П. Г. Особенности таможенно-тарифного и нетарифного регулирования внешнеэкономической деятельности // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: сб. ст. по мат. III междунар. студ. науч.-практ. конф. № 5 (53).
7. Стрижова, О. А. Практические аспекты таможенно-тарифного регулирования ввоза товаров //СПС Консультант 2017.
8. Шишканова, Е. Э. Таможенно-тарифное регулирование внешнеэкономической деятельности как инструмент экономической безопасности страны // Концепт. — 2015. — № 06 (июнь).

## Анализ проблем рынка труда молодых специалистов в нефтегазовой отрасли

Исхакова Альбина Альбертовна, студент магистратуры  
Уфимский государственный нефтяной технический университет

*Проведен анализ тенденций и проблем рынка труда нефтегазовой отрасли в области работы с молодыми специалистами на основе исследований консалтинговых агентств.*

*Ключевые слова: тенденции на рынке труда, проблемы управления персоналом, молодые специалисты.*

На сегодняшний день в России большинство крупных компаний сходятся на мысли, что молодые специалисты являются ценным стратегическим трудовым ресурсом. Компания «Malakut HR — исследования и решения» провела исследование на тему обучения и развития персонала и выявила следующие тенденции на рынке труда (рисунок 1).

Исходя из данных исследований, можно сделать заключение, что в ближайшее время компании столкнутся с большим количеством проблем в области управления персоналом. Больше всего компании встревожены ситуацией с работой с молодыми специалистами и затруднен-

ностью поиска кандидатов с необходимыми навыками, ввиду их недостатка. Можно выделить следующие проблемы, связанные с работой с молодыми специалистами:

### 1) Проблема текучести МС

По данным исследования компании Deloitte только 28% представителей поколения Y планируют оставаться в своей текущей компании более 5 лет, а 61% представителей поколения Z планируют покинуть свою текущую компанию в течение двух лет. Также Deloitte выделил основные факторы (помимо уровня заработной платы), которые валяют на привлечение и удержание молодых специалистов в компании (рис. 2)



Рис. 1. Современные тенденции на рынке труда, %





Рис. 2. Степень важности факторов привлекательности работодателя для молодых специалистов

2) Выбывание персонала в связи со старением, которых нечем заменить.

Компания PWC признает одной из основных проблем отсутствие более молодых специалистов, обладающих опытом, чтобы заменить персонал, выходящий на пенсию. Средний возраст работающих граждан России,

пять лет назад, составлял 32 года, а в 2019 году — 38 лет. По данным ГосКомСтата, к 2050 году число работающих в стране сократится на 25 млн человек. Таким образом, по мере увеличения дефицита молодых специалистов на рынке труда нефтегазовой отрасли, их ценность будет увеличиваться.

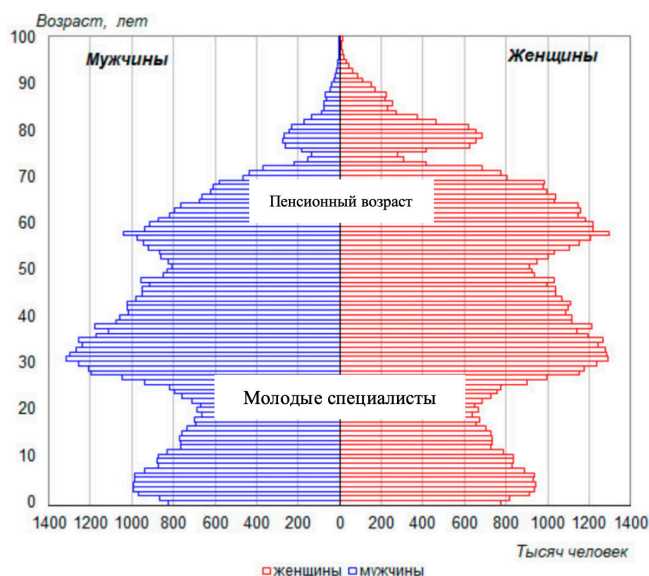


Рис. 3. Возрастно-половая пирамида населения России на начало 2019 года, тысяч человек

3) Снижение привлекательности нефтегазовой отрасли в глазах выпускников.

По статистике в России в год выпускается около 3000 выпускников-инженеров нефтегазовой отрасли и около 50% из них не работают по специальности. Это говорит о снижении привлекательности работы в нефтяной и газовой промышленности. Более того, поколения Y и Z считают отрасль энергетики и добычи природных ресурсов технологически отсталой, также для них важна экологическая сторона вопроса, так как эти поколения большое внимание уделяют охране окружающей среды.

4) Система российского образования не отвечает современным требованиям бизнеса

Многие компании отмечают данную проблему, так 91% работодателей отмечают нехватку практических знаний у выпускников (по данным отчета BCG), 57% работодателей не удовлетворены уровнем подготовки выпускников и признают недостаток знаний по профессии и низкий уровень грамотности (по данным исследования «Malakut HR — исследования и решения»). Эту же проблему озвучила вице-премьер РФ Татьяна Голикова на Петербургском международном экономическом форуме.

Также сказывается на уровне образования слабое взаимодействие ВУЗов и компаний в выстраивании образовательного процесса.

5) Проблема конкуренции среди работодателей. Иностранные нефтегазовые компании предлагают гораздо лучшие условия работы молодым специалистам. Например, возможность проходить международные стажировки, высокий уровень заработной платы, возможность иметь комфортные условия проживания на вахте, наличие развитой международной корпоративной культуры компании.

6) Рост потребности на знания и опыт в области цифровых решений

Компания BCG в своем отчете «Россия 2025: от кадров к талантам» обозначает целевую модель компетенций 2025, в которую входят когнитивные, социально-поведенческие и цифровые навыки. Сейчас нефтегазовый бизнес России приходит к цифровизации бизнес-процессов, что обозначает тенденцию к общему усложнению всех профессий, существенно повышая требования к их квалифи-

кации. Возрастным сотрудникам, обладающим опытом, сложнее усвоить данные компетенции, тогда как миллениалы имеют больший потенциал в развитии в области цифровых решений, поэтому они станут ключевой аудиторией для обучения и повышения квалификации в области цифровизации.

7) Квалификация кандидатов, претендующих, на вакантные инженерные позиции, не соответствует требованиям компаний

Если не считать молодых специалистов, рынок труда в нефтегазовой отрасли также испытывает дефицит в квалифицированном персонале, на рисунке 4 обозначен процент респондентов отметивших нехватку в специалистах разных областей по данным «АНКОР Энерджи сервисез». 60% компаний признают, что квалификация кандидатов, которые претендуют на позиции в сфере нефтегазовой отрасли и энергетики, не соответствует требованиям компаний. Самый большой дефицит отмечается в опытных управленцах на проекты (43%) инженерно-техническом персонале и квалифицированных рабочих (24%)

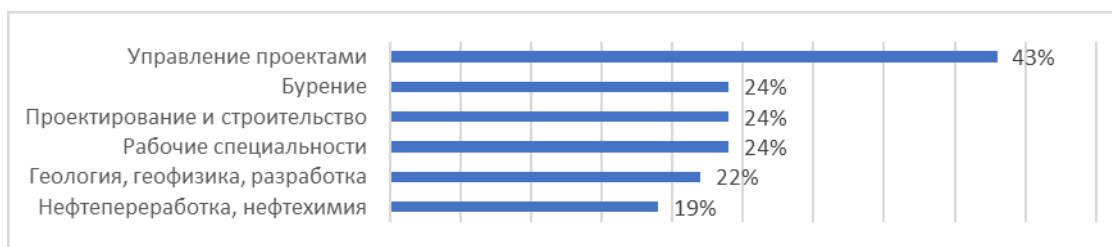


Рис. 4. Профильные дефицитные позиции в отрасли

Обобщая все вышесказанное, можно сказать исследование показывает, что ситуация на рынке труда молодых специалистов характеризуется большим количеством проблем, таких как незаинтересованность в работе, низкая вовлеченность, высокая текучесть молодых ка-

дров, сложности с привлечением молодых сотрудников в организацию. В таких условиях компании постоянно ищут новые способы привлечения, удержания и работы с молодыми специалистами.

#### Литература:

1. The 2016 Deloitte Millennial Survey [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [www.deloitte.com/MillennialSurvey](http://www.deloitte.com/MillennialSurvey)
2. Тенденции в сфере управления персоналом в России — 2019. Добывающая промышленность и энергетика [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2019>
3. Россия 2025: от кадров к талантам [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.bcg.com/ru-ru/perspectives/188095>

## Сбалансированная система показателей как инструмент повышения финансовой эффективности компании

Каминская Наталья Петровна, студент магистратуры  
Московский университет имени С. Ю. Витте

*В статье рассматривается понятие «сбалансированная система показателей», которое является одним из современных механизмов, способствующих повышению эффективности формирования и реализации выбранной стратегии по повышению финансовой эффективности компании. Современные организации остро нуждаются в разработанных методах и процедурах, способствующих повышению эффективности формирования и реализации выбранной стратегии. В этом аспекте в последнее время все большее распространение получают многоуровневые системы оценки эффективности деятельности организации.*

**Ключевые слова:** сбалансированная система показателей, стоимость, максимизация стоимости, структура капитала, BSC, VBM, финансовые решения.

## Adoption of effective financial decisions in the process of managing business value

Kaminskaya N. P., post-graduate student  
Moscow Witte University

*The article discusses the concept of «balanced scorecard», which is one of the modern mechanisms that contribute to increasing the efficiency of formation and implementation of the chosen strategy to improve the financial performance of the company. Modern organizations are in urgent need of developed methods and procedures that contribute to increasing the effectiveness of the formation and implementation of the chosen strategy. In this aspect, in recent years, multilevel systems for assessing the effectiveness of the organization's activity have become more widespread.*

**Keywords:** balanced scorecard, cost, maximization of value, capital structure, BSC, VBM, financial decisions.

Достаточно длительный период времени компании отслеживали результативность своей деятельности, в основном опираясь на финансовые показатели, что не позволяло в полной мере оценивать причины, обусловившие отклонение от намеченных целей, а также затрудняло процесс формирования оптимального набора действий в будущем. Ориентация на долгосрочную перспективу требовала подкрепления анализа финансовых показателей рассмотрением нефинансовых составляющих, влияющих на достижение заданных целей, так как основной целью финансовых менеджеров является максимизация благосостояние акционеров.

Система сбалансированных показателей (ССП), разработанная Р. Капланом и Д. Нортоном в 1990-х гг — это стратегически ориентированный инструмент для повышения будущей стоимости компании через работу по четырем направлениям (перспективам): оптимизация финансовых процессов, управление взаимоотношениями с покупателями и поставщиками, инвестициями в развитие кадрового потенциала фирмы, ее бизнес-процессов, а также создание должного инновационного уровня.

Идея объединения системы управления стоимостью бизнеса (VBM-Value-Based Management) и сбалансированной системы показателей (BSC — Balanced Scorecard) сравнительно недавно стала обсуждаться российскими исследователями [1]. Проблема исследования заключается

в том, как эффективно внедрить сбалансированную систему показателей в деятельность компании, чтобы способствовать повышению её финансовой эффективности и, таким образом, увеличить богатство владельцев компании.

Механизм объединения и дальнейшего использования управления стоимостью бизнеса и сбалансированной системы показателей довольно подробно описан специалистами компании Horvath & Partners [2]. Было проведено исследование по внедрению сбалансированной системы показателей на примере компании ПАО «ГМК «Норильский Никель» — это российская горно-металлургическая компания. Внедрение системы сбалансированных показателей — достаточно трудоемкий процесс, требующий детальной проработки большого объема разнородной информации.

Будучи основной причиной существования компании, миссия ПАО «Норильский никель» заключается в предоставлении эффективных, передовых и качественных решений для приоритетных и стратегически важных задач клиентов путем разработки комплексных решений в области добычи полезных ископаемых. Это отражено в видении компании, определяемом как наличие стабильного и надежного имиджа компании, созданного благодаря успешной реализации проектов, основанных на собственном профессиональном опыте в сочетании с прикладными технологическими знаниями ведущих зарубежных партнеров.

Для компании под стратегическими целями мы подразумеваем цели в течение одного года (несмотря на то, что существует разрыв с их долгосрочным определением, со сроком реализации более 5 лет), потому что Довольно сложно предвидеть возможные варианты изменения бизнес-среды ПАО «Норильский никель» на более длительный период. Компания планирует достичь этих целей путем решения следующих задач:

- обеспечение использования качественных материалов и высоких технологий при реализации проектов;
- системы мотивации работников для улучшения результатов труда;
- рационализация проектных решений для обеспечения соотношения «цена-качество» за счет реализации проектно-ориентированного подхода;
- укрепление партнерских отношений с основными поставщиками материалов и оборудования;
- оптимизация системы расчетов с поставщиками и покупателями путем корректировки порядка и сроков расчетов;
- укрепление имиджа компании, благодаря успешной реализации крупных проектов.

Детализация стратегических целей, а именно их распределение по функциональным областям, является одним из ключевых моментов в процессе разработки си-

стемы показателей, поэтому необходимо сначала определить ряд перспектив для ГУП. В классической версии BSC, представленной Norton и Kaplan, есть 4 перспективы: финансы, клиенты, бизнес-процессы, обучение и развитие.

В настоящее время существует множество модификаций вышеприведенной модели, но она все еще является наиболее распространенной. Основным его преимуществом является универсальное покрытие компании с разных сторон. Конечно, сама модель BSC предлагает возможность использования всех приоритетных областей для компании в качестве перспективных, но часто при внедрении и внедрении этой системы компании сталкиваются несоответствие выбранных функциональных областей специфике и сфере их деятельности. Во избежание такого рода ошибок было решено использовать ПАО «Норильский никель» классическую версию Нортона и Каплана.

Помимо достижения стратегических и функциональных целей, необходимо учитывать, что вторые должны быть измеримыми, конкретизированными по срокам и исполнителям. В таблице 1 отражены распределенные по перспективам функциональные цели ПАО «Норильский Никель» с указанием ответственных за их достижение подразделений и руководителей, а также планируемых сроков их исполнения.

Таблица 1. Распределение функциональных целей ПАО «Норильский Никель» по перспективам ССП

Перспективы ССП	Функциональные цели	Сроки реализации	Ответственное подразделение
Финансы	Обеспечение прироста прибыли на 15%	ежегодно	Финансово-экономический отдел
	Обеспечение значений коэффициентов текущей ликвидности на уровне не ниже 1,5 и быстрой ликвидности на уровне не ниже 1	к дек. 2020 г.	Заместитель генерального директора по экономике и кадровому планированию
	Обеспечение покрытия убытков от превышения фактической стоимости материалов над сметной в размере 12% от затрат	апр. — дек. 2020 г.	Финансово-экономический отдел
Клиенты	Привлечение как минимум 1 дополнительного крупного клиента или получение госзаказа в целях увеличения объема.	ежегодно	Заместитель генерального директора по экономике и кадровому планированию
Бизнес-процессы	Снижение процента брака при выполнении строительно-монтажных работ на 10%	ежегодно	Технический директор
	Сокращение задержки сроков сдачи работ в связи с ошибками технического характера на 10%	ежегодно	Технический директор
	Сокращение сроков разработки проектов на 10%	ежегодно	Технический директор
Обучение и развитие	Повышение уровня мотивации сотрудников компании (по результатам опроса 80% сотрудников должно быть удовлетворено существующими условиями труда, а также заинтересовано в участии в управленческом процессе)	апр. — дек. 2020 г.	Отдел кадров
	Формирование команды квалифицированных проектировщиков, инженеров, специалистов по управлению проектами на отдаленных российских территориях (привлечение 3 специалистов)	апр. — дек. 2020 г.	Отдел кадров



Вышеуказанные функциональные цели подробно отражают различные аспекты стратегии ПАО «Норильский никель», которые распространяются. Этот этап развития BSC можно назвать подготовкой к информированию сотрудников о внедряемой стратегии.

Ключевые показатели эффективности позволяют переводить стратегию на язык измеримых параметров. Использование таких показателей обеспечивает гибкость и возможность адаптации системы управления, благо-

даря возможности сравнения фактических и плановых значений, оценки эффективности разработанных и затем реализованных стратегических мер, а также их адаптации при отсутствии необходимых результатов и изменении условий ведения бизнеса.

Для получения более подробных результатов, проведем анализ минимально допустимой ликвидности ПАО «ГМК «Норильский Никель». Результаты представлены в таблице 2.

Таблица 2. Анализ минимально допустимой ликвидности ПАО «ГМК «Норильский Никель»

№	Наименование показателя	2018
1	ПО ДЗ	29
2	ПО КЗ	29
3	ПО авансов поставщикам	1
4	ПО авансов покупателей	0,18
5	Средняя (ср) величина ДЗ	49947898
6	Ср. величина КЗ	50530332
7	Ср. величина авансов поставщикам	2565068,5
8	Ср. величина авансов покупателей	304385,5
9	Ср. ст-ть менее ликвидной доли активов	111459118
10	Платежи, поступившие к сроку выплат КЗ и авансов поставщикам	48883544,3
11	СС, идущие на выплаты поставщикам	4211856,2
12	Достаточный ЧОК	115670974
13	Ср. фактическая ст-ть текущих активов	245332453
14	Минимально допустимая ст-ть текущих пассивов	129661479
15	Минимально допустимый К ликвидности	1,89
16	Фактическая ликвидность	1,452

Минимально допустимый коэффициент общей ликвидности у ПАО «ГМК «Норильский Никель» получился 1,89, что значительно выше реального. Это под-

тверждает отсутствие хорошей ликвидности компании.

Проведем расчёт минимально допустимой автономии (таблица 3).

Таблица 3. Таблица расчета минимально допустимого коэффициента автономии для ПАО «ГМК «Норильский Никель»

№	Наименование показателя	Значение показателя на конец года
1	Ст-ть постоянных активов	374017558
2	Ст-ть менее ликвидной доли текущих активов	110881277
3	Итог по менее ликвидной доли активов	484898835
4	Всего нужно СС	484898835
5	Фактическая ст-ть активов	1010532870
6	Минимально допустимая ст-ть привлеченных извне средств	525634035
7	Допустимое соотношение собственных и заемных средств	0,92

Опасения оправдались. Минимально допустимый коэффициент автономии получился выше реального. Нужно сделать вывод о финансовой устойчивости предприятия. Во многом успешность внедрения ССП будет зависеть от регулярного контроля соответствия выбранных КРІ реальному положению дел компании, а также сопоставления их фактических и плановых значений.

Подводя итог, стоит еще раз подчеркнуть необходимость интеграции стратегического и адаптивного управления. Благодаря сочетанию этих двух механизмов, ССП остается одним из самых простых в применении и широко распространенных инструментов управления.

Литература:

1. Береговая, И. Б., Морозкин А. А. Система сбалансированных показателей/И. Б. Береговая, А. А. Морозкин // Молодой ученый. — 2017. — № 2. — с. 361-364.
2. Богуславская, С. Б. Системное стратегическое управление компанией: подходы и этапы постановки. — СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2018. — 170 с.
3. Никитина, Н. В. Корпоративные финансы: Учебное пособие/Н. В. Никитина, В. В. Янов. — М.: КноРус, 2018. — 512 с.
4. Хэррис Международные финансы/Хэррис Дж. Мэнвилл. — М.: Филинь, 2017. — 294 с.
5. Бродунов, А. Н. Корпоративный финансовый менеджмент: приемы и методы. Часть 2: учебное пособие/А. Н. Бродунов; Моск. ун-т им. С. Ю. Витте, каф. Фик [Электронное издание]. — М.: изд. «МУ им. С. Ю. Витте», 2017. — 5,22 Мб.

## Современные особенности и тенденции развития мясопродуктового рынка в Пермском крае

Канюкова Валентина Николаевна, студент

Научный руководитель: Светлая Елена Алексеевна, кандидат экономических наук, доцент  
Пермский государственный аграрно-технологический университет имени академика Д. Н. Прянишникова

*В статье представлен анализ структуры и динамики развития мясопродуктового рынка Пермского края, в том числе его возможных перспектив в связи с уходом с него крупнейшего мясопереработчика — АО «Пермский мясокомбинат».*

*Ключевые слова:* Пермский край, мясоперерабатывающая отрасль, цены.

Сельскохозяйственный комплекс Пермского края является стабильно развивающейся отраслью. Для сельского хозяйства края характерно животноводческое направление, которое теснейшим образом связано с перерабатывающей отраслью региона, являясь поставщиком сырья.

Ключевыми мясопереработчиками в Прикамье в 2018 году стали ООО «Мясокомбинат «Кунгурский» (доля рынка 46% по данным исследования ПГНИУ, в самой компании оценили в 37%), АО «Пермский мясокомбинат» (31%), МПЗ КЦ «Телец» (15%). Среди наиболее известных брендов, представленных на прилавках торговых сетей Перми — «Кунгурский мясокомбинат», «Пермский мясокомбинат», «Село зелёное», «Телец», «Ясная горка» и «Трокурово» [2].

Как сообщили в пресс-службе агрохолдинга «Космос ГРУПП» (владеет «Кунгурским мясокомбинатом»), рост выручки в 2018 году был незначительным (3%), а объем реализации продукции остался на уровне 2017 года. Также там отметили, что считают Прикамье «перспективным», поэтому готовы активно развивать продажи и что характеристики российского рынка мясной гастрономии «полностью накладываются» и на рынок Пермского края [2].

Цены производителей на мясную гастрономию по данным ПГНИУ, выросли за январь 2019 года относительно января 2018 года на вареные колбасы — на 14,1%, сосиски — на 6,5%, сардельки — на 4,5%, колбасы варено-копченые — на 15,4%. По сведениям Пермстата, цены

на продукцию животноводства в целом за 2018 год увеличились на 4,3% [2].

Традиционно, рынок мясопродуктов подвержен сезонному спросу на продукцию, что оказывает влияние на ценовую политику. Но кроме спроса на цены влияют и климатические факторы. Так, уровень цен на свинину в 2017 году был достаточно низким. А летом 2018 года на многих комплексах из-за жаркой погоды наблюдался низкий вес животных, вводились карантинные меры, что способствовало формированию рекордно высоких цен на свинину.

Цены на говядину напрямую зависят от поголовья крупного рогатого скота. К концу 2017 года перерабатывающим предприятиям особенно сложно было закупить говядину. При этом на рынке наблюдается активное развитие крупнейших предприятий и мясного и молочного направления таких как «Мираторг», «Заречное», «Эко-Нива», «Ак Барс», «Маяк», «Агросила» и других, объем поголовья которых продолжает увеличиваться.

Несмотря на то, что основными участниками рынка мясной переработки являются предприятия, производством мяса и полуфабрикатов занимаются также и фермеры. По словам вице-президента Пермской торгово-промышленной палаты Елены Гилязовой, в Прикамье каждый год появляются несколько достаточно интересных производителей среди фермеров, которые делают колбасные, деликатесные изделия, мясные полуфабри-

каты [2]. Но таким небольшим участникам рынка переработки как фермеры и индивидуальные предприниматели достаточно сложно работать на рынке из-за высоких требований к процессу реализации продукции (которые существенно увеличивают издержки и снижают рентабельность деятельности).

В 2020 году на рынке мясопереработки Пермского края ожидается изменение его структуры, обусловленное уменьшением числа крупнейших участников данного рынка. Поскольку в 2019 году АО «Пермский мясокомбинат» покинуло рынок, то его главный конкурент, крупнейший производитель мяса и изделий из него — ООО «Мясокомбинат «Кунгурский», может побороться за часть его ниши (летом 2019 года стало известно о планах ГК «ПРОДО» ликвидировать производство на предприятии, поскольку руководство компании оказалось не готово к инвестициям в модернизацию производства на АО «Пермский мясокомбинат»).

К наиболее перспективным участникам рынка мясопереработки можно отнести и ООО «Куединский мясокомбинат» — одно из самых закрытых предприятий отрасли. В 2018 году оно показало прибыль в 7,4 млн. руб.

Известно, что в последние два года компания активно наращивала собственную фирменную торговую сеть. Ранее на мясокомбинате отказались от реализации продукции через федеральные торговые сети: торгуют через дилеров и собственные магазины. Сегодня у предприятия порядка 200 магазинов в Пермском крае и за его пределами [1].

Обратимся к анализу рынка переработки мяса птицы в Пермском крае. Рынок мяса птицы Пермского края представлен предприятиями, направленными на выращивание мяса птицы промышленным способом. Структуру рынка можно условно разделить на четыре группы на основе дислокации основных игроков рынка. Первая группа — это производители мяса птицы, имеющие основные производственные мощности на территории Пермского края. Вторая группа — производители соседних областей. В третью группу относятся «федеральные» производители мяса птицы. В последнюю группу вошли импортные товаропроизводители.

Практика показывает, что такое разделение позволяет различать основные конкурентные преимущества каждой группы. Рассмотрим представителей трех основных групп (табл.).

Таблица 1. Основные конкуренты на рынке мяса птицы Пермского края [3]

Местные производители	Производители соседних областей	Федеральные производители
АО «ПРОДО Птицефабрика Пермская», ООО «ПФ Менделеевская», АО «Птицефабрика Комсомольская», ЗАО «ПФ Чайковская»	ОАО «Птицефабрика Рефтинская», ЗАО «Уралбройлер», ООО «Челны-Бройлер»	АО «Приосколье», Агропромышленный холдинг «БЭ-ЗРК-Белгранкорм» — ТМ «Ясные зори»

Местные производители имеют ряд преимуществ, среди которых — высокая известность, лояльность покупателей, близость к рынку сбыта — основным торговым точкам, что позволяет расширять ассортимент продукции [3].

В птицеводстве наблюдается небольшой рост производства мяса птицы — на 1,3%. На крупнейшем предприятии — производителе мяса птицы в Пермском крае, АО «ПРОДО Птицефабрика Пермская», говорят о сокращении производства неразделанной тушки и росте производства полуфабрикатов. Это подтверждается данными Пермьстата за 10 месяцев 2019 года. Например, производство замороженных кулинарных изделий из мяса птицы выросло на 48,3% [1].

На птицефабрике активно развивают переработку мяса птицы. Общий объем инвестиций в развитие составит 3,2 млрд. руб. В результате производство мяса птицы должно вырасти с 35 тыс. тонн в 2018 году до 52 тыс. тонн в 2022 году, а в структуре продаж будет возрастать доля глубокой переработки.

В ближайшие годы можно ждать, что в целом в птицеводстве объем производимой продукции будет возрастать всё более быстрыми темпами, так как в предыдущие годы в эту отрасль были произведены существенные инвестиции, и их пик пока не пройден.

Таким образом, на основе проведенного анализа современного экономического состояния отрасли переработки (мяса, мяса птицы) можно сделать следующие выводы и выделить ряд тенденций:

- отрасль переработки мяса и мясopодуктов активно развивается, при этом в структуре продукции данной отрасли увеличивается доля свинины и мяса птицы, что определяется более высоким уровнем спроса на данную продукцию в связи с тем, что она более доступна населению в плане цены;

- в отрасли мясопереработки и переработки мяса птицы возрастает доля глубокой переработки. Также для предприятий отрасли характерна тенденция ориентации на полный цикл производства и продажи (ряд перерабатывающих компаний развивают свои собственные сбытовые сети, такие как ООО МПЗ «Телец», ООО «Куединский мясокомбинат» и другие);

- наиболее значимой перспективой развития отрасли переработки в 2020 году станет изменение структуры данного рынка в связи с уходом крупнейшего мясопереработчика Прикамья — АО «Пермский мясокомбинат». В результате этого ожидается еще большее укрепление позиций ООО «Мясокомбинат «Кунгурский» и изменение положения других участников рынка.

## Литература:

1. Беляева, А. Молочные реки. Агропром Пермского края увеличивает объемы производства. — Текст: электронный/А. Беляева // Интернет-газета «Новый компаньон». — 2019. — 17 дек.. — URL: <https://www.newsko.ru/articles/nk-5544652.html> (дата обращения: 27.02.2020).
2. Мясная недостаточность. Производство мяса в Пермском крае снижается, а цены растут/Пермская краевая общественно-политическая газета «Звезда»: [сайт]. — 2019. — 28 февр. — URL: [https://zvezda.su/economy/2019/myasnaya\\_nedostatochnost\\_\\_proizvodstvo\\_myasa\\_v\\_permskom\\_krae\\_snizhaetsya\\_a\\_tseny\\_rastut\\_273](https://zvezda.su/economy/2019/myasnaya_nedostatochnost__proizvodstvo_myasa_v_permskom_krae_snizhaetsya_a_tseny_rastut_273) (дата обращения: 28.02.2020).
3. Рушицкая, О.А. Анализ рынка мяса птицы Пермского края/О.А. Рушицкая. — Текст: электронный // Международный аграрный научный журнал «Молодежь и наука»: электронный журнал. — 2016. — № 8. — URL: [http://min.usaca.ru/uploads/article/attachment/1711/33\\_%D0%A0%D1%83%D1%89%D0%B8%D1%86%D0%BA%D0%B0%D1%8F\\_%D0%9E.%D0%90.pdf](http://min.usaca.ru/uploads/article/attachment/1711/33_%D0%A0%D1%83%D1%89%D0%B8%D1%86%D0%BA%D0%B0%D1%8F_%D0%9E.%D0%90.pdf) (дата обращения: 28.02.2020).

## К вопросу о специфике и классификации информационных угроз экономической безопасности

Килинкарлова София Георгиевна, кандидат экономических наук, профессор;  
Кравцов Владислав Анатольевич, студент  
Пятигорский государственный университет

*В статье рассматривается сущность информационных угроз экономической безопасности, анализируются квалифицирующие признаки того, что может представлять угрозу такой информации, дается классификация видов информационных угроз экономической безопасности, существующих на современном этапе.*

**Ключевые слова:** информационная безопасность, экономическая безопасность, информационное противодействие, информационное оружие, кибератаки, кибершпионаж, утечка информации, оборот информации.

Эффективное обеспечение экономической безопасности невозможно без информационной безопасности. Для того, чтобы противостоять угрозам такой безопасности, необходимо определить, что представляют собой угрозы и каковы способы их реализации.

Информационная угроза экономической безопасности предприятия представляет собой действие, либо совокупность действий или фактов, которые, в конечном итоге, приводят, либо могут привести к уничтожению или изменению информации (ее искажению). Угрозы могут затрагивать любые виды экономической информации, касаться любых носителей информации, включая аппаратные средства, средства связи, коммуникационные системы, автоматизированные системы.

Угроза информационной безопасности в экономической системе зависит от субъекта информационных отношений и от предполагаемого ущерба.

По мнению М.И. Фалеев и Г.С. Черных: «Реализация угроз информационной безопасности заключается в нарушении конфиденциальности, целостности и доступности информации» [1, с. 1].

В научной литературе предлагаются различные критерии для классификации угроз экономической безопасности в информационной сфере. Рассмотрим некоторые из них.

Классификация по субъекту информационных отношений предполагает следующие виды угроз экономической безопасности:

- угрозы информационной экономической безопасности государства;
- угрозы для юридического лица;
- угрозы для физического лица.

В свою очередь, каждый из этих видов информационных угроз экономической безопасности, можно разделить на следующие подвиды:

Для государства:

- Информационная война;
- Информационные противодействия;
- Информационное оружие, кибератаки;
- Кибершпионаж;
- Распространение инсайдовской информации.

Для юридических и физических лиц (хозяйствующих субъектов):

- Разглашение
- Утечка
- Несанкционированный доступ;
- Киберслежка;
- Онлайн мошенничество (поддельные письма);
- Фишинг (раскрытие персональных данных: логина, пароля, номера банковской карты);



— Фальшивые сайты.

Известный ученый В.Н. Яснев предлагает также классифицировать угрозы экономической безопасности в информационной сфере в связи с факторами их возникновения. По данному основанию можно выделить следующие виды угроз [2, с. 13]:

— угрозы, наступившие в результате естественных причин;

— угрозы, связанные с человеческим фактором.

Если говорить об угрозах, наступивших в результате естественных причин, то к ним можно отнести те обстоятельства и условия, которые никак не зависят от человека. То есть то, что в экономической деятельности и в гражданско-правовых отношениях принято называть форс-мажорными обстоятельствами. А именно: все виды стихийных бедствий — наводнения, ураганы, тайфуны, смерчи, цунами, пожары и т. п.

Что касается угрозы экономической безопасности в информационной сфере, связанных с человеческим фактором, то здесь принято деление на подвиды таких угроз. В этом случае в качестве критерия выступает субъективное отношение нарушителя к своему деянию (нарушению неприкосновенности охраняемой экономической безопасности), то есть наличие вины в виде прямого или косвенного умысла. Данный критерий позволяет определить следующие виды угроз:

— случайные или неумышленные угрозы;

— преднамеренные (умышленные угрозы).

Анализ неумышленных или случайных информационных угроз экономической безопасности показывает, что такие угрозы связаны, прежде всего, с ошибками в деятельности человека, либо с ошибками в процессе управления информационной техникой и коммуникационными сетями. Речь идет о непредвиденных сбоях, либо ошибках прикладного характера при работе с экономической информацией, обслуживании специальных автоматизированных систем.

Помимо этого, к неумышленным угрозам можно отнести и отток необходимых квалифицированных кадров (по уважительным причинам), кадров, которые связаны с преобразованием экономической информации, либо ее передачей.

Умышленные информационные угрозы экономической безопасности напрямую зависят от целенаправленных действий человека. К ним относятся действия по уничтожению важной экономической информации, ее злонамеренному искажению, незаконная передача информации, представляющей экономическую ценность, несанкционированный доступ к экономической информации и др.

Все умышленные угрозы имеют общую черту — цель — нанесение экономического ущерба.

Среди важных критериев классификации умышленных угроз экономической безопасности можно выделить активность угрозы.

Так, умышленные информационные угрозы экономической безопасности принято подразделять на активные и пассивные.

Активные угрозы представляют собой действия по разрушению автоматизированных систем, хищение важных сведений, установление вредоносных информационных программ.

Пассивные информационные угрозы имеют место, когда воздействие на информационную систему или экономическую составляющую носит опосредованный характер. Например, в случае несанкционированного доступа к важной экономической информации ущерб предприятию может и не наступить, хотя такое действие всё равно несёт в себе угрозу.

В научной литературе выделяют ещё один вариант классификации умышленных информационных угроз экономической безопасности: внешние и внутренние угрозы.

Внутренние умышленные информационные угрозы экономической безопасности в качестве носят внутрифирменный характер. Они зависят от таких факторов как: качество управления экономической безопасностью внутри предприятия, климат внутри коллектива, квалификация кадрового состава [3, с. 21].

Внешние же угрозы, как правило, представляют собой действия конкурентов (недобросовестная конкуренция), промышленный и экономический шпионаж.

Ученые называют следующие основные информационные угрозы экономической безопасности:

— когда раскрывается информация, носящая конфиденциальный характер;

— когда происходит компрометация информации;

— если доступ к использованию информации не санкционирован;

— если использование информационного ресурса носит ошибочный характер;

— если обмен информацией происходит между субъектами, не имеющими для этого специальных полномочий;

— если субъекты экономической деятельности отказываются от информации;

— если не обслуживаются автоматизированные системы.

Проанализируем некоторые из обозначенных угроз.

Угроза раскрытия информации, носящей конфиденциальный характер — такая угроза имеет место, когда информация разглашается, либо лица, не имеющие законного допуска к данной информации, знакомятся с ней. Такие действия могут снизить ценность соответствующей информации, а могут привести и к куда более значительному ущербу для предприятия.

Подобные информационные угрозы экономической безопасности также принято рассматривать в виде умышленных действий:

— разглашение (иногда может носить характер неосторожности);

— несанкционированный доступ.

Но могут иметь место и информационные угрозы, связанные с халатностью, недобросовестностью, несовер-

шенством действий субъектов экономической деятельности:

- утечка информации;
- бесконтрольный оборот информации.

Что касается разглашения важной экономической информации, то оно происходит в виде умышленных или неосторожных действий лиц, которые обязаны обеспечивать защиту такой информации. Прежде всего, это касается информации, составляющей коммерческую тайну. Разглашение важной экономической информации (коммерческой тайны) может быть в виде:

- передачи такой информации;
- незаконной огласке (в том числе в средствах массовой информации, либо в сети интернет);
- пересылке важной информации;
- потере важных сведений.

Говоря об утечки информации, представляющей большую коммерческую ценность, имеются в виду действия, которые приводят к бесконтрольному выводу ценной информации по различным каналам. Это могут быть и визуально-оптические каналы, и акустические, и любые др. каналы. Закон определяет под утечкой экономической информации именно физический путь (перенос) информации от законного владельца информации к злоумышленнику.

Несанкционированный доступ к важной экономической информации всегда представляет собой противоправные умышленные деяния. Они могут выражаться в виде действий по склонению ответственных за защиту информации лиц к сотрудничеству (экономическому шпионажу), незаконному наблюдению, перехвату или подделке сведений, хищению или копированию важных данных, подделке или подмене информации.

Анализируя данные виды информационных угроз, необходимо также отметить, что и для разглашения, и утечки информации важное значение имеет личностный и профессиональный уровень сотрудников предприятия.

Так, например, это могут быть сознательные действия сотрудника предприятия. В таком случае можно говорить об инициативном сотрудничестве (когда сама идея действий во вред экономической безопасности своего предприятия, принадлежит сотруднику данного предприятия). Микроклимат в коллективе также имеет важное значение. Известны случаи, когда умышленные действия, представляющие собой информационную угрозу экономической безопасности предприятия, предпринимались исключительно по мотивам мести руководству предприятия, либо другим сотрудникам.

Самый частый мотив совершения действий, представляющих собой информационную угрозу экономической безопасности предприятия — это корыстный мотив, действия за вознаграждение.

Может иметь место шантаж, либо запугивание. В таком случае, важны личностно-психологические характеристики сотрудников, степень их психической устойчивости.

Специалистам по экономической безопасности известны случаи, когда для реализации умышленных информационных угроз применялись заведомо обманные действия, включая фиктивное устройство на работу на конкретное предприятие.

Психологические манипуляции, в том числе связанные с использованием особенностей характера сотрудника, ответственного за хранение или защиту ценной коммерческой или экономической информации, также имеют важное значение. Например, такие качества характера, как болтливость, либо стремление казаться более компетентным — могут использоваться для выведывания нужной информации.

Отдельного внимания заслуживают действия сотрудников, представляющие информационную угрозу экономической безопасности, которые, казалось бы, не носят напрямую умышленный характер, однако относятся к злобно-ошибочным деяниям. Среди них, можно выделить такие как:

- незнание должностных инструкций, предписывающих должный порядок действий по обеспечению информационной безопасности на предприятии;
- злобное невыполнение таких инструкций по обеспечению информационной безопасности предприятия.

Конечно, надо заметить, что не всегда информационная угроза экономической безопасности носит исключительно умышленный характер. Так, к примеру, уничтожение информации может произойти и в случае стирания в памяти компьютера. Это происходит, как правило, если был сбой в работе автоматизированной системы, не зависящий напрямую от действий сотрудников. Здесь первостепенное значение имеют средства защиты и противостояния такого рода угрозе. То есть, исключительную важность представляет потенциальная возможность восстановления информации, наличие резервных копий и т. д.

Кроме того, может произойти блокировка программного обеспечения, это тоже может остановить экономическую деятельность предприятия. Как уже подчеркивалось выше, и блокировка и уничтожение могут быть, как умышленными, так и случайными.

Среди современных угроз особо следует рассмотреть и такую как отказ от информации. Примером такой информационной угрозы экономической безопасности может быть непризнание транзакции (операции в банке). На сегодняшний день такая угроза получила достаточно широкое распространение. Суть состоит в том, что непризнание получателем или отправителем информации фактов получения или отправки банковской транзакции, позволяет одной из сторон расторгать заключенные финансовые соглашения, так называемым, «техническим» путем, формально не отказываясь от них и нанося тем самым второй стороне значительный ущерб.

Анализ, проведенный в данной статье, позволяет сделать вывод, что любая экономическая система нуждается в защите от информационных угроз. Представление

об этих угрозах, их выявление, является одной из ключевых задач для обеспечения экономической безопасности предприятия. Знание возможных угроз, а также уязвимых мест защиты, необходимо, чтобы выбрать наи-

более экономичные средства обеспечения безопасности, а также повысить эффективность механизма информационной системы экономической безопасности предприятия.

Литература:

1. Фалеев, М. И., Черных, Г. С. Угрозы национальной безопасности государства в информационной сфере./М. И. Фалеев, Г. С. Черных. // [Электронный ресурс]. — Режим доступа: URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ugrozy-natsionalnoy-bezopasnosti-gosudarstva-v-informatsionnoy-sfere-i-zadachi-mchs-rossii-v-etoj-oblasti-deyatelnosti>
2. Яснев, В.Н. Информационная безопасность в экономических системах: Учебное пособие./В.Н. Яснев. — Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 2006.
3. Яснев, В.Н. Информационные системы и технологии в экономике./В.Н. Яснев. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: URL: <http://elib.fa.ru/ebook/Yasnev-information-technology.pdf>.

## Прикладные аспекты организации и проведения аудита закупок

Кочаненко Евгений Петрович, кандидат юридических наук  
Самарский государственный медицинский университет

*Статья посвящена практике осуществления аудита закупок товаров, работ, услуг в рамках законодательства о контрактной системе.*

*Ключевые слова: государственный заказчик, контракт, закупка, контроль, эффективность.*

## Audit experience in the field of procurements

Kochanenko Evgeniy Petrovich, phd  
Samara State Medical University

*The article covers practical aspects of audit procurement activities within the framework of legislation in the sphere of contract system.*

*Keywords: public procurement authority, contract, procurement, control, efficiency.*

Комиссией Совета контрольно-счетных органов при Счетной палате Российской Федерации по совершенствованию внешнего финансового контроля на муниципальном уровне в 2017 году проведено мероприятие «Анализ практики осуществления контрольно-счетными органами муниципальных образований аудита в сфере закупок за 2016 год», по итогам которого был установлен факт недостаточной работы муниципальных контрольно-счетных органов (далее — МКСО), либо её отсутствие, в ряде субъектов Российской Федерации по данному направлению. Так, по Российской Федерации в среднем на один МКСО проведено 2,4 мероприятия по аудиту закупок. При этом было отмечено, что проведение аудита закупок не обеспечивается достаточной методической поддержкой. Важным вопросом является применение МКСО мер реагирования на выявленные нарушения, своевременного направления информации в контрольные органы в сфере закупок для привлечения к административной ответственности, выдачи предписаний об отмене результатов закупок.

Несмотря на прошедшее с момента проведенного анализа время, значительный объем проверочных (контрольных) мероприятий, проводимых в течение года в рамках аудита закупок, а также необходимость оперативного реагирования при назначении не предусмотренных планом проверок, включающих данное направление, диктует необходимость выбора эффективного инструментария работы контрольно-счетного органа и усиление организационной составляющей. Специфика построения работы каждого органа диктует приоритет тех или иных подходов при реализации контрольных функций, однако, представляется, что часть из ниже представленных механизмов, либо их совокупность, могут явиться подспорьем в практической деятельности.

В этой связи, первоначально следует осветить виды аудита закупок. В силу положений действующего законодательства внешний государственный и муниципальный финансовый контроль осуществляется контрольно-счетными органами в форме контрольных или экспертно-аналитиче-

ских мероприятий (при проведении контрольного мероприятия контрольно-счетным органом составляется соответствующий акт (акты), который доводится до сведения руководителей проверяемых органов и организаций. На основании акта (актов) контрольно-счетным органом составляется отчет. При проведении экспертно-аналитического мероприятия контрольно-счетным органом составляются отчет или заключение. Таким образом, аудит закупок, как одно из специальных полномочий контрольно-счетного органа, может быть реализован в одной из указанных форм, при этом метод проведения анализа может являться общим и обладать особенностями в зависимости от исследуемых вопросов и поставленных задач, но не формы мероприятия в рамках которого он осуществляется

Аудит в сфере закупок включает следующие этапы, каждый из которых характеризуется выполнением определенных задач:

- подготовка к проведению аудита в сфере закупок (подготовительный этап);
- проведение аудита в сфере закупок (основной этап);
- оформление результатов аудита в сфере закупок (заключительный этап);
- реализация результатов аудита в сфере закупок.

Продолжительность проведения каждого из указанных этапов зависит от особенностей объектов аудита в сфере закупок, количества планируемых объектами аудита в сфере закупок к заключению, заключенным и исполненным контрактам в проверяемом периоде, а также вида проведения аудита в сфере закупок — в форме отдельного экспертно-аналитического мероприятия либо составной части (отдельного вопроса) контрольного мероприятия. В ходе подготовки, проведения, оформления результатов и реализации результатов аудита в сфере закупок, осуществляемого в виде составной части (отдельного вопроса) контрольного мероприятия, необходимо руководствоваться Стандартом внешнего государственного финансового контроля «Общие правила проведения контрольного мероприятия», в форме экспертно-аналитического мероприятия — Стандартом внешнего государственного финансового контроля «Проведение экспертно-аналитического мероприятия».

Подготовка к проведению аудита в сфере закупок включает осуществление следующих действий:

- предварительное изучение предмета, объектов аудита в сфере закупок и их специфики;
- определение цели (целей) и вопросов аудита в сфере закупок, способов проведения аудита в сфере закупок, методов сбора фактических данных и информации.

Предварительное изучение предмета, объектов аудита в сфере закупок и их специфики проводится на основе сведений из общедоступных источников информации (в том числе данных единой информационной системы в сфере закупок, электронных торговых площадок, официальных сайтов объектов аудита и т. д.), а также с учетом результатов ранее проведенных контрольных и (или) экспертно-аналитических мероприятий.

По результатам предварительного изучения предмета, объектов аудита в сфере закупок и их специфики определяются цель (цели) и вопросы аудита в сфере закупок, способы его проведения, а также методы сбора фактических данных и информации. Цель (цели) и вопросы аудита в сфере закупок отражаются в программе проведения контрольного (экспертно-аналитического) мероприятия.

На основном этапе аудита в сфере закупок проводятся проверка, анализ и оценка информации о законности, целесообразности, обоснованности, своевременности, эффективности и результативности расходов на закупки по планируемым к заключению, заключенным и исполненным контрактам в соответствии с вопросами программы проведения контрольного (экспертно-аналитического) мероприятия, в том числе полученной по запросам и требованиям должностных лиц, проводящих контрольные (экспертно-аналитические) мероприятия.

На заключительном этапе аудита в сфере закупок обобщаются результаты проведения аудита и в зависимости от вида проведения аудита в сфере закупок подготавливается информация о результатах его проведения:

- при проведении аудита в сфере закупок в форме отдельного экспертно-аналитического мероприятия — в виде отчета (заключения), которое должно содержать данные о законности, целесообразности, обоснованности, своевременности, эффективности и результативности расходов на закупки, а также выводы;

— при проведении аудита в сфере закупок в виде составной части (отдельного вопроса) контрольного мероприятия — в виде отдельной части акта контрольного мероприятия, которая должна содержать информацию по следующим вопросам:

- анализ количества и объемов закупок объекта аудита (контроля) за проверяемый период, в том числе в разрезе способов осуществления закупок (конкурентные способы, закупки у единственного поставщика (подрядчика, исполнителя), включая закупки до 100 тыс. рублей);
- анализ закупок, осуществленных неконкурентными способами, в том числе по итогам несостоявшихся закупок;
- оценка и сравнительный анализ эффективности закупок, а также соотнесение их с показателями конкуренции при осуществлении закупок;
- количество и объем проверенных закупок (в разрезе способов закупок) объекта аудита (контроля);
- анализ организационного и нормативного обеспечения закупок у объекта контроля, включая оценку системы ведомственного контроля в сфере закупок и контроля в сфере закупок, осуществляемого заказчиком;
- оценка системы планирования закупок объектом контроля, включая анализ качества исполнения плана закупок (плана-графика закупок);
- оценка процесса обоснования закупок объектом контроля, включая анализ нормирования и установления начальных (максимальных) цен контрактов (договоров);
- оценка процесса осуществления закупок объектом контроля на предмет наличия (отсутствия) факторов,



ограничивающих число участников закупок и достижение экономии бюджетных средств;

— оценка эффективности системы управления контрактами (договорами), включая своевременность действий объекта контроля по реализации условий контракта (договора), применения обеспечительных мер и мер ответственности по контракту (договору) и их влияние на достижение целей осуществления закупки;

— оценка законности расходов на закупки объектом контроля в разрезе этапов закупочной деятельности (планирование, осуществление закупок, заключение и исполнение контрактов, договоров) с указанием конкретных нарушений законодательства о контрактной системе и иных нормативных правовых актов, в том числе влекущих неэффективное расходование бюджетных средств;

— указание количества и объема закупок объекта контроля, в которых выявлены нарушения законодательства

о контрактной системе и иных нормативных правовых актов в разрезе этапов закупочной деятельности (планирование, осуществление закупок, заключение и исполнение контрактов);

— указание выявленных у объекта контроля нарушений законодательства о контрактной системе и иных нормативных правовых актов, содержащих признаки административного правонарушения и (или) уголовно наказуемых деяний;

— анализ и оценка результативности расходов на закупки (наличие товаров, работ и услуг в запланированном количестве (объеме) и качестве) и достижение целей осуществления закупок объектом контроля;

— выводы о результатах аудита в сфере закупок.

Для успешной реализации сотрудниками (инспекторами) функционала возможно предложить следующий набор организационных мероприятий:

Наименование мероприятия	Механизм исполнения и контроля
Ознакомление с содержанием стандартов государственного финансового контроля и методическими рекомендациями	Исполнение проверяется в ходе текущей деятельности посредством анализа подготавливаемых инспектором проектов документов, а также в ходе тестирования
Ведение инспектором индивидуального рабочего	Индивидуальный рабочий план составляется инспектором по установленной форме и согласовывается руководителем управления
Формирование и ведение таблицы занятости инспекторов	Таблица ведется в электронном виде по установленной форме. Заполнение таблицы осуществляется ответственным лицом на основании согласованных руководителем управления индивидуальных рабочих планов
Формирование и ведение таблицы выхода на объект	Таблица ведется в электронном виде по установленной форме. Заполнение таблицы осуществляется инспекторами
Ведение реестра запросов (требований)	Реестр ведется инспекторами в электронном виде по установленной форме
Формирование (продолжение наполнения) электронной картотеки проверок, проводимых в рамках контрольных мероприятий	Картотека ведется в электронном виде инспектором, проводящим аудит закупок в рамках соответствующего контрольного мероприятия, посредством создания и наполнения материалами файловой папки, носящей краткое (сокращенное) наименование предмета контрольного мероприятия. В данном локальном информационном ресурсе должны содержаться в структурированном виде следующие документы и сведения: индивидуальный рабочий план; реестр запросов (требований) с приложением исходящих и входящих документов (писем, пояснений и т. п.); раздел акта (в первоначальном виде и после прохождения правовой экспертизы); заключение по итогам рассмотрения разногласий и пояснений проверяемого объекта; раздел отчета по итогам контрольного мероприятия; раздел, включаемый в представление и информационные письма; обращения, направляемые в уполномоченные органы в целях реализации материалов проверок (аудита), и ответы данных органов, иная необходимая информация
Составление проекта раздела акта и проекта раздела отчета в соответствии с установленными требованиями	Формирование итогов аудита осуществляется на основании общих требований в соответствии с предметом, способом и методикой аудита
Формирование и ведение таблицы контроля реализации результатов проверок (аудита)	Таблица ведется в электронном виде по установленной форме. Заполнение таблицы осуществляется инспекторами

Теперь остановимся на рассмотрении данных мероприятий подробнее.

**Индивидуальный рабочий план участника мероприятия внешнего государственного финансового контроля.**

Сотрудник (инспектор), привлеченный к участию в контрольном (экспертно-аналитическом) мероприятии и включенный в состав рабочей группы, составляет индивидуальный рабочий план мероприятия (ИРП). ИРП разрабатывается специалистом на подготовительном этапе контрольного (экспертно-аналитического) мероприятия. Основой для подготовки ИРП являются: программа контрольного (экспертно-аналитического) мероприятия и рабочий план контрольного (экспертно-аналитического) мероприятия, разработанные и утвержденные в установленном порядке.

В ИРП рекомендуется отражать планируемые действия специалиста в рамках осуществления деятельности по аудиту в сфере закупок, на каждом из этапов мероприятия, либо в пределах «контрольно-временных точек» в рамках одного этапа мероприятия, а также сроки начала и окончания указанных действий. При этом срок окончания специалистом действий по аудиту в сфере закупок, осуществляемых в ходе контрольного (экспертно-аналитического) мероприятия, не может выходить за пределы общего срока соответствующего этапа, установленного распоряжением контрольно-счетного органа на проведение контрольного (экспертно-аналитического) мероприятия.

Действия специалиста по аудиту в сфере закупок, совершаемые в ходе контрольного (экспертно-аналитического) мероприятия, должны отвечать целям и задачам проводимого мероприятия, и могут быть скорректированы по мере корректировки общих целей и задач мероприятия. Сроки, указанные в ИРП, также могут быть

скорректированы, с учетом корректировки сроков мероприятия в целом, и (или) приостановления контрольного (экспертно-аналитического) мероприятия.

Основные контрольно-временные точки этапов аудита закупок:

1. Подготовительный этап мероприятия:
  - анализ системы закупок;
  - определение приоритетных направлений аудита;
  - подготовка и утверждение программы мероприятия;
  - подготовка и утверждение рабочего плана проведения мероприятия.
2. Основной этап мероприятия:
  - направление запросов и требований;
  - предоставление информации для включения в акт мероприятия;
  - оформление итогов аудита;
  - согласование части акта со структурными подразделениями;
  - утверждение акта проведенного мероприятия.
3. Заключительный этап мероприятия:
  - предоставление информации для включения в отчет о результатах мероприятия;
  - направление обращений в прокуратуру и (или) правоохранительные органы либо в органы, уполномоченные на рассмотрение дел об административных правонарушениях;
  - утверждение отчета о результатах проведенного мероприятия.
4. Контроль результатов реализации:
  - заполнения таблицы выявленных нарушений и недостатков в соответствии с Классификатором нарушений в сфере государственного (муниципального) финансового аудита (контроля).

**Образец заполнения ИРП**  
Ф. И. О. инспектора \_\_\_\_\_

<b>Индивидуальный рабочий план к контрольному/экспертно-аналитическому мероприятию (наименование мероприятия)</b>		
<b>Этапы аудита</b>	<b>Описание запланированных действий в рамках мероприятия, с указанием срока их совершения</b>	<b>Фактическое исполнение</b>
Подготовительный «__»____201__ «__»____201__		
Основной «__»____201__ «__»____201__		
Заключительный «__»____201__ «__»____201__		

**Таблица занятости инспекторов при осуществлении внешнего государственного финансового контроля.**

Таблица занятости инспекторов предназначена для наглядного представления информации об участии инспекторов в контрольных (экспертно-аналитических) мероприятиях, стадии этих мероприятий, нагрузке инспектора, контрольных сроках сдачи материалов.

В случае необходимости (например, при возникновении накладок по времени контрольных сроков сдачи материалов) руководителем могут приниматься управ-

ленческие решения о перераспределении нагрузки между инспекторами, либо инициироваться процедура приостановления контрольного (экспертно-аналитического) мероприятия.

Таблица составляется на основе индивидуальных планов работы инспекторов и ведется с периодичностью 1 календарный месяц. В таблице подлежит отражению следующая информация: ФИО специалиста, наименование незавершенных текущих мероприятий, в которых задействован инспектор, контрольные сроки подготовки и сдачи материалов.

**Образец заполнения таблицы занятости  
ФИО инспектора: \_\_\_\_\_.**

	02.04	03.04	04.04	05.04	06.04	07.04	08.04	09.04	10.04	11.04
Мероприятие 1	Текущая работа				Сдача информации					
Мероприятие 1			Текущая работа		Текущая работа					Сдача информации
Мероприятие 1							Текущая работа			Текущая работа

**Образец заполнения таблицы выхода на объект**

Дата	ФИО		ФИО		ФИО	
	Наименование проверки (объект проверки)	Выполняемая работа	Наименование проверки (объект проверки)	Выполняемая работа	Наименование проверки (объект проверки)	Выполняемая работа
24.04						
25.04						
26.04						
27.04						
28.04						

**Таблица выхода на объект при осуществлении внешнего государственного финансового контроля.**

В соответствии с положениями законодательства контрольное мероприятие, а также контрольные действия в ходе проведения экспертно-аналитического мероприятия могут проводиться непосредственно по месту нахождения проверяемых органов и организаций.

В случае, если в соответствии с утвержденным рабочим планом мероприятия и (или) индивидуальным рабочим планом специалиста, им запланировано осуществление контрольных действий по месту нахождения проверяемых органов и организаций, с отсутствием по непосредственному месту службы, специалистом ведется таблица выхода на объект. Таблица составляется и ведется с периодичностью на одну календарную неделю. В таблице подлежит отражению следующая информация: ФИО специалиста, дата выхода на объект, наименование мероприятия, а также запланированный объем и содержание работы на объекте.

**Реестр запросов (требований), направляемых в ходе мероприятия внешнего государственного финансового контроля.**

Направление запроса (требования) является одной из основных форм получения информации, фактических данных и доказательств, необходимых для проведения проверки, анализа и оценки информации о законности, целесообразности, обоснованности, своевременности, эффективности и результативности расходов на закупки объекта контрольного (экспертно-аналитического) мероприятия.

В рамках подготовительного этапа мероприятия могут направляться запросы, в рамках основного этапа мероприятия могут направляться запросы и требования на проведение контрольного (экспертно-аналитического) мероприятия.

Специалист, привлеченный к участию в контрольном (экспертно-аналитическом) мероприятии, ведет реестр направленных им запросов (требований) либо запросов

(требований), направленных иными должностными лицами, но включающих подготовленные им вопросы.

Реестр запросов включает в себя реквизиты направленного запроса (дата и исходящий номер), адресата, контрольный срок ответа на запрос, реквизиты полученного ответа, краткую оценку содержания ответа, причины не направления ответа в случае его неполучения.

Реестр запросов может вестись специалистом как отдельно на каждое мероприятие, так и один общий на несколько мероприятий.

В случае неполучения ответа на запрос (требование) в установленный срок специалист предпринимает меры к выяснению причин непредоставления информации путем телефонных переговоров и/или обмена электронными сообщениями с адресатом. При наличии организационной возможности срок предоставления ответа на запрос может быть продлен. По решению специалиста в необходимых случаях адресату может быть направлен повторный запрос.

**Образец заполнения реестра запросов**  
Ф. И. О. инспектора \_\_\_\_\_

Реестр запросов				
№ п/п	Реквизиты и предмет запроса	Срок исполнения	Реквизиты ответа	Результаты ответа (информация предоставлена, информация предоставлена не полностью, запрашиваемая информация не предоставлена)
Наименование контрольного (экспертно-аналитического) мероприятия				
1	Дата, исходящий номер запроса, адресат, предмет запроса	Конечная дата предоставления сведений	Исх. Номер и дата ответа	Запрашиваемая информация предоставлена не полностью
2	Дата, исходящий номер запроса, адресат, предмет запроса	Конечная дата предоставления сведений	В установленный срок ответ не поступил	Запрашиваемая информация не предоставлена, адресат сослался на большой объем работы

**Общие требования к разделу акта аудита закупок**

Работу по подготовке раздела акта аудита закупок рекомендуется начинать с подготовки приложения 1 к разделу акта аудита закупки, по следующей форме:

44-ФЗ/ 223-ФЗ	Номер извещения в ЕИС	Наимен. Закупки, номер лота	Способ закупки	Предмет контракта/договора	НМЦК/НМЦД руб.	Наименов. претендентов, подавших заявки с указанием их организационно-правовой формы	Наименов. участников, которым отказано в допуске	Наименов. участника, получившего право заключить контракт/договор	ЦК/ЦД руб.	Экономия, руб.

Структура закупок на основании приложения 1 к разделу акта аудита закупок:

— общее количество закупок, размещенных в ЕИС, с указанием общей НМЦК (НМЦД), в том числе с разбивкой по способам закупок;

— общее количество закупок, размещенных в ЕИС, с указанием общей НМЦК (НМЦД), в том числе признанных несостоявшимися в связи с принятием участия одного участника и признанных несостоявшимися в связи с отсутствием заявок;



— количество закупок с указанием общей НМЦК (НМЦД), по которым участник получил право заключить контракт по НМЦК (НМЦД).

Аналогичная информация вносится в акт с разбивкой по способу правового регулирования закупок (44-ФЗ/223-ФЗ). В акте делается вывод о правомерности применения Федерального закона от 18.07.2011 № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» (далее — Федеральный закон № 223-ФЗ), в случае его применения.

На основе анализа структуры закупок, процессов взаимодействия субъектов закупки, выбираются показатели (индикаторы) для анализа, которые могут сигнализировать о наличии признаков системных нарушений. Система таких признаков составляет основу программы аудита. При наличии указанных показателей (индикаторов), их анализ включается в раздел акта аудита закупок. Показатели (индикаторы) признаков системных нарушений могут быть оформлены отдельным приложением к стандарту аудита закупок.

Основу информации в разделе акта аудита закупок должны составлять системные неэффективные и (или) недобросовестные действия субъектов контрактной системы и (или) системы закупок, либо риски их совершения.

На основе структуры закупок, процессов взаимодействия субъектов закупки, анализируются показатели (индикаторы), которые могут сигнализировать о наличии признаков системных нарушений.

Например, такими показателями (индикаторами) могут быть:

1) доля контрактов (договоров) в общем объеме закупок, заключенных с единственным поставщиком (подрядчиком, исполнителем);

2) доля контрактов (договоров) в общем объеме конкурентных закупок, заключенных с лицом, подавшим единственную заявку, либо с единственным участником, допущенным к процедуре закупок;

3) доля конкурентных закупок в общем количестве закупок, в которых не подано ни одной заявки, либо ни одна заявка по итогам рассмотрения не допущена к участию в процедуре закупок;

4) доля закупок в общем количестве закупок, в которых приняли участие только аффилированные лица;

5) риски, содержащиеся в документации о закупке:  
— неисполнения, либо некачественного исполнения контракта, например, в случае установления чрезмерно жестких сроков поставки товаров, выполнения работ, оказания услуг, являющихся предметом контракта (договора);

— в части требований, предъявляемых к участникам закупки, к закупаемым товарам, работам, услугам, а также к условиям исполнения контракта (договора), критерии и порядок оценки и сопоставления заявок на уча-

стие в закупке, в том числе неопределенность требований к товарам, работам, услугам, являющимся предметом контракта (договора), неопределенность объемов выполняемых работ, оказываемых услуг, либо конкретные требования к товарам, работам, услугам, создающие преимущественные условия участия в закупках для отдельных участников;

— неопределенность критериев оценки заявок участников закупок, в том числе отсутствие информированности участников закупки о предпочтениях заказчика в отношении характеристик товаров, работ услуг, оцениваемых по качественным критериям, и о требованиях к содержанию заявки для получения максимального балла по этим критериям;

— компания-победитель создана не для уставных целей, а является «транзакционной единицей», не обладающей существенными активами и объемами операций;

— обязанности третьих лиц, установленные в документации о закупке;

6) наличие признаков сговора участников торгов при несущественном снижении НМЦК/НМЦД;

7) определение НМЦК/НМЦД методом анализа рынка без приведения анализируемых цен закупки к сопоставимому виду; получение ценовой информации по закупкам у аффилированных компаний;

8) цена закупки отдельных товаров, работ, услуг превышает их НМЦК/НМЦД;

9) отсутствует в ЕИС связь закупки с позицией плана-графика, не обеспечено надлежащее размещение информации в плане, плане-графике закупок с начала периода (года) планирования, 2 и более изменений в плане-графике;

10) срок (период) оплаты, установленный в контракте (договоре) зависит от усмотрения заказчика;

11) отсутствие своевременных действий заказчика по взысканию штрафов, пеней, предусмотренных условиями контрактов (договоров);

12) анализ направленных жалоб в ФАС по данной закупке.

В разделе акта аудита закупок проводится анализ целей закупок, излагается информация о соответствии целей закупок функциям заказчика и предметам закупок. Анализ проводится на основании агрегированных данных (количество и объемы закупок, в том числе в разрезе способов закупок, направлений закупок, основные функции заказчика) по предметам закупок с выделением на основании анализа 1–2 основных направлений — «ядра закупок» (при наличии). В дальнейшем анализ и оценка закупок осуществляются в основном в разрезе «ядра закупок».

В целях автоматизации процессов поиска и анализа вышеуказанной информации возможно использование различных справочных систем, некоторые из которых получили широкое распространение:

1) Вкладка «Торги» в Спарк-Маркетинге

The screenshot shows the search interface for 'Торги и контракты' on the Spark Marketing website. The URL is www.spark-marketing.ru/Purchases/Search. The main navigation includes 'Компании', 'Торги', 'Сертификаты', and 'Лицензии'. The search filters are organized into several sections:

- Направление:** Спрос (63 937 956), Предложение (257 684).
- Форма публикации:** Торговая процедура (247 933 677), Контракт (229 10 880), Позиция плана-графика (16 491 085).
- Заказчик (280364 \ 0):** ОАО 'РЖД' (236 996), ООО 'ТД ПОЛИМЕТАЛЛ' (101 721), ПАО 'РОСТЕЛЕКОМ' (93 693), АСОУ (89 985).
- Регион поставки (2594 \ 0):** Москва (6 130 261), Санкт-Петербург (3 329 856), Новосибирск (807 566), Уфа (766 506).
- Источник (3 \ 0):** Закупки 44ФЗ/94ФЗ (48 493 581), Закупки 223ФЗ (12 909 400), Коммерческие торги (2 792 661).
- Сфера деятельности (4509 \ 0):** [ОКПД2 21.20] Препараты лекарственные и материалы, применяемые в фармацевтике; [ОКДП 2423000] Фармацевтические препараты, медицинские химические препараты; [ОКПД 24.42] Препараты фармацевтические; [ОКПД2 35.30] Услуги по снабжению паром и кондиционированию.

Additional filters include 'Показать только актуальные' and 'Поиск по документам (beta)'. There are also buttons for 'Расширенный поиск' and 'Показать/скрыть'.

2) В фильтре «Заказчик» выбираем объект проверки, в фильтре «Форма публикации» выставляем «Контракт» и задаем проверяемый период. На выходе получаем все заключенные объектом контракты за проверяемый период.

The screenshot shows the search results for 'Торги и контракты' after applying filters. The filters are:

- Дата начала:** 01.01.2015
- Дата окончания:** За весь период
- Дата первой публикации:** За весь период
- Направление:** Предложение (0)
- Форма публикации:** Контракт (79)
- Заказчик (1 \ 1):** ГКУ СО 'КЦ СО'РАДУГА' (79)
- Продавец (35 \ 0):** ООО 'УСПЕХ', ММП 'ЖКС', ООО 'КОМБИНАТ ПИТАНИЯ 'КОЖНЫ', ООО 'КОМБИНАТ ПИТАНИЯ'ШКОЛА
- Регион поставки (2 \ 0):** Алексеевский район (70), Нефтегорский район (9)
- Источник (3 \ 0):** Закупки 44ФЗ/94ФЗ (79), Закупки 223ФЗ (0), Коммерческие торги (0)
- Сфера деятельности (123 \ 0):** [ОКПД2 37.00] Услуги по водоразведению; шлам сточных вод; [ОКПД2 10.51] Молоко и молочная продукция; [ОКПД2 01.24] Плоды семечковых и косточковых культур; [ОКПД 15.33] Фрукты и овощи переработанные и консервированные, не включенные в другие группировки.

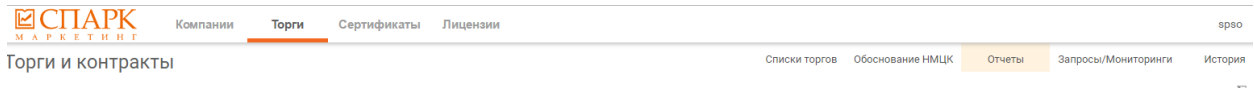
Additional filters include 'Стоимость (руб.): Не учитывать', 'Список торгов: Не выбран', 'По цвету: [Color selection]', and 'Уровень бюджета: Выбор'. The results table shows:

Спрос	Публикация	Предложение	Дополнительно
Стоимость (руб.) Покупатель	Сфера деятельности Наименование публикации	Стоимость (руб.) Продавец	
51 945,00 ГКУ СО 'КЦ СО'РАДУГА	[ОКПД2 19.20] Нефтепродукты Поставка нефтепродуктов для государственного казенного учреждения Самарской области 'Комплексный центр социального обслуживания населения 'Радуга'	51 945,00 ООО 'РН-КАРТ'	ППГ ТП Контрак Регион поставки: Алексеевский район Источник: Госзакупки 44ФЗ/94ФЗ

3) Справа внизу представлен перечень формируемых системой отчетов. Выбираем отчет «Результаты»

The screenshot shows the 'Отчеты' (Reports) menu with the following options: 'Контакты', 'Цены', 'Результаты', and 'Статистика'. The 'Результаты' option is highlighted.

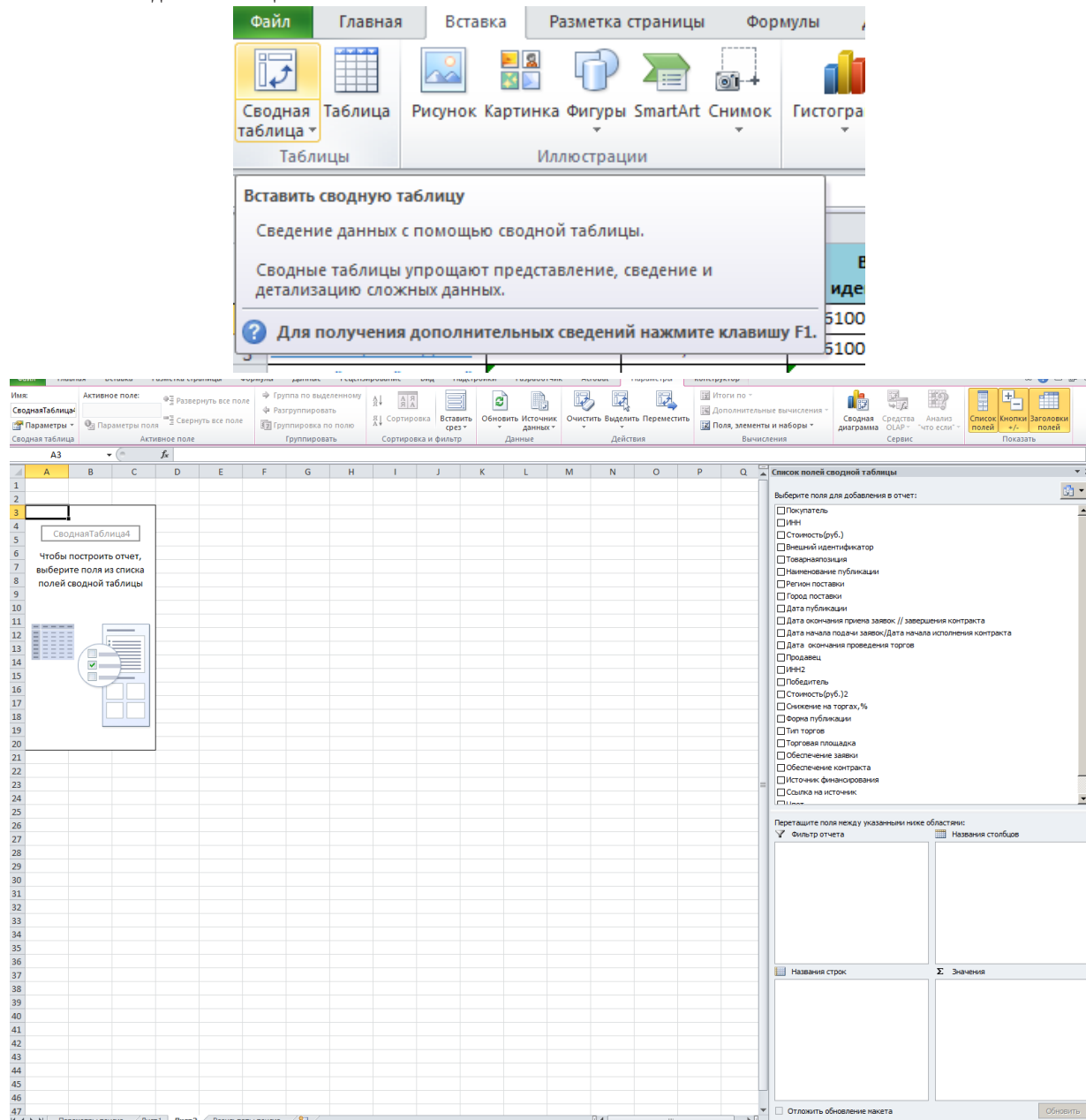
4) Сформированный отчет по результатам храниться во вкладке «Отчеты». Выгружаем отчет в Excel.



5) Для дальнейшей работы необходимо убрать объединение ячеек в заголовках таблицы. На выходе получаем таблицу со всеми контрактами объекта, где присутствуют сведения о цене контракта, контрагенте, предмете контракта и др.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
	Покупатель	ИНН	Стоимость (руб.)	Внешний идентификатор	Товарная позиция	Наименование публикации	Регион поставк	Город поставк	Дата публикации
2	ГКУ СО "КЦ СО" РАДУГА"	6361005760	51 945,00	2636100576017000002	[ОКПД2 19.20] Нефтеп	Поставка нефтепродуктов для госуда	Самарская обл	Алексеевский рай	22.03.2017
3	ГКУ СО "КЦ СО" РАДУГА"	6361005760	39 888,00	2636100576017000001	[ОКПД2 10.12] Мясо се	Поставка продуктов питания (мясо п	Самарская обл	Алексеевский рай	12.01.2017
4	ГКУ СО "КЦ СО" РАДУГА"	6361005760	70 000,00	2636100576016000041	[ОКПД2 35.22] Услуги	Оказание услуг по техническому обс	Самарская обл	Алексеевский рай	28.12.2016
5	ГКУ СО "КЦ СО" РАДУГА"	6361005760	59 148,00	2636100576016000042	[ОКПД2 80.20] Услуги	Оказание услуг по техническому обс	Самарская обл	Нефтегорский рай	28.12.2016
6	ГКУ СО "КЦ СО" РАДУГА"	6361005760	84 556,70	2636100576016000039	[ОКПД2 38.11] Отходы	Оказание услуг по сбору вывозу ути	Самарская обл	Нефтегорский рай	28.12.2016
7	ГКУ СО "КЦ СО" РАДУГА"	6361005760	400 000,00	2636100576016000046	[ОКПД2 35.11] Электро	Поставка электрической энергии	Самарская обл	Алексеевский рай	30.12.2016
8	ГКУ СО "КЦ СО" РАДУГА"	6361005760	127 681,60	2636100576016000048	[ОКПД2 37.00] Услуги	Холодное водоснабжение и водоотв	Самарская обл	Нефтегорский рай	30.12.2016
9	ГКУ СО "КЦ СО" РАДУГА"	6361005760	66 094,32	2636100576016000036	[ОКПД2 62.09] Услуги	Информационное обслуживание спр	Самарская обл	Алексеевский рай	27.12.2016
10	ГКУ СО "КЦ СО" РАДУГА"	6361005760	68 640,00	2636100576016000031	[ОКПД2 19.20] Нефтеп	Поставка нефтепродуктов (бензин АИ	Самарская обл	Алексеевский рай	21.12.2016
11	ГКУ СО "КЦ СО" РАДУГА"	6361005760	86 400,00	2636100576016000038	[ОКПД2 38.11] Отходы	Оказание услуг по вывозу твердых н	Самарская обл	Алексеевский рай	28.12.2016
12	ГКУ СО "КЦ СО" РАДУГА"	6361005760	596 529,70	2636100576016000049	[ОКПД2 35.30] Услуги	Теплоснабжение и горячее водоснаб	Самарская обл	Нефтегорский рай	31.12.2016
13	ГКУ СО "КЦ СО" РАДУГА"	6361005760	31 900,56	2636100576016000040	[ОКПД2 81.29] Услуги	Оказание услуг по дератизации и де	Самарская обл	Алексеевский рай	28.12.2016

6) Далее во вкладке «Вставка» необходимо выбрать сводную таблицу, по умолчанию Excel выбирает все заполненные ячейки исходной таблицы.



7) В сводной таблице справа отражены все колонки исходной таблицы. Колонку «Продавец» перетаскиваем в «Названия строк», колонку «Стоимость (руб.)» в «Значения». В результате получаем перечень контрагентов и общую сумму заключенных с ним контрактов. Кликнув по колонке «Сумма по полю Стоимость» контрагентов можно отсортировать по уменьшению стоимости контрактов.

Названия строк	Сумма по полю Стоимость(руб.)
ООО "УСПЕХ"	1 499 147,60
ПАО "НЕФТЕГОРСКАЯ ТЭК"	944 484,62
ООО "КОМБИНАТ ПИТАНИЯ "ЮЖНЫЙ"	936 613,60
НЕФТЕГОРСКОЕ ОТД ПАО САМАРАЗЕРГО	888 425,00
МУП "ЖКС"	709 809,00
ООО "СВГК"	507 095,14
ЭНЕРГЕТИКИ И ЭЛЕКТРИФИКАЦИИ САМАРАЗЕРГО НЕФТЕГОРСКОЕ ОТД	470 000,00
ООО "КОМБИНАТ ПИТАНИЯ"ШКОЛА ЗДОРОВЬЯ"	379 712,54
ООО "СОТЫ"	371 000,00
ЭНЕРГЕТИКИ И ЭЛЕКТРИФИКАЦИИ САМАРАЗЕРГО НЕФТЕГОРСКОЕ ОТД ПАО САМАРАЗЕРГО	313 262,00
ОАО "ВОДОКАНАЛ"	301 976,97
ООО "СВАРОГ"	300 290,00
ООО "РН-КАРТ"	216 657,38
ООО "НЕФКО-КАРТ"	203 336,00
ООО "КОМСЕРВИС"	192 157,80
ООО "ОКНА НОВА"	179 600,00
ООО"КОНСТАНТА"	177 797,12
ООО "БИЗНЕС РЕСУРС"	146 194,61
ПАО "РОСТЕЛЕКОМ"	130 820,00
ООО "ВКУСНЕЦК"	119 745,00
Ольхов Сергей Евгеньевич	119 187,50
ООО "ЕВРОХИМ"	91 379,48
ООО "РЕЗЕРВ"	84 556,70
ГБУЗ СО "НЕФТЕГОРСКАЯ ЦРБ"	72 121,00
ООО "СИГМА-САМАРА"	72 009,50
ФЛ Астраханский ОАО междугородной и международной электрической связи "Ростелеком"	68 745,40
ООО "СПЕЦАВТОМАТИКА СЕРВИС"	59 148,00
ООО "СПМ-63"	54 000,00
ООО "СТАРВЭЙ"	48 500,00
ООО "ЭКСПО"	37 923,96
ООО "НАДЕЖДА М"	31 900,56
Куценко Виктор Олегович	23 863,72
ООО "КВДЛ-СЕВЕР"	19 764,00
ООО "ВОЛГА-СНАБ"	18 936,00
<b>Общий итог</b>	<b>9 790 160,20</b>

8) Кликнув два раза по контрагенту выбираем поле «Наименование публикации» и нажимаем «Ок».

Названия строк	Сумма по полю Стоимость(руб.)
ООО "УСПЕХ"	1 499 147,60
Поставка молока и молочной продукции для нужд государственных учреждений Самарской области (совм	173 725,00
Поставка продуктов питания (бакалея) в государственные учреждения Самарской области (совместные тр	242 919,56
Поставка продуктов питания (мясная продукция) для государственных учреждений Самарской области (с	67 067,50
Поставка продуктов питания (мясо птицы) для государственных учреждений Самарской области (совмест	39 888,00
Поставка продуктов питания (овощи, фрукты ) для нужд государственных учреждений Самарской области	206 651,88
Поставка продуктов питания (овощи, фрукты) для государственных учреждений Самарской области (совм	129 718,70
Поставка продуктов питания (рыба) в государственные учреждения Самарской области (совместные торг	14 294,68
Поставка продуктов питания (рыбная продукция) для государственных учреждений Самарской области (с	113 910,00
Поставка продуктов питания (соки) для Государственного казенного учреждения Самарской области "Але	27 000,00
Поставка продуктов питания (фрукты, овощи) для государственных учреждений Самарской области	69 187,50
Поставка продуктов питания (фрукты, овощи) для государственных учреждений Самарской области (совм	104 784,71
Поставка продуктов питания для ГКУ СО Алексеевский СРЦН "Радуга"	128 862,50
Поставка продуктов питания для государственных учреждений Самарской области (молочная продукция)	168 637,57
Поставка рыбной продукции для Государственного казенного учреждения Самарской области Алексеевс	12 500,00
ПАО "НЕФТЕГОРСКАЯ ТЭК"	944 484,62
ООО "КОМБИНАТ ПИТАНИЯ "ЮЖНЫЙ"	936 613,60
НЕФТЕГОРСКОЕ ОТД ПАО САМАРАЗЕРГО	888 425,00
МУП "ЖКС"	709 809,00
ООО "СВГК"	507 095,14
ЭНЕРГЕТИКИ И ЭЛЕКТРИФИКАЦИИ САМАРАЗЕРГО НЕФТЕГОРСКОЕ ОТД	470 000,00
ООО "КОМБИНАТ ПИТАНИЯ"ШКОЛА ЗДОРОВЬЯ"	379 712,54
ООО "СОТЫ"	371 000,00
ЭНЕРГЕТИКИ И ЭЛЕКТРИФИКАЦИИ САМАРАЗЕРГО НЕФТЕГОРСКОЕ ОТД ПАО САМАРАЗЕРГО	313 262,00
ОАО "ВОДОКАНАЛ"	301 976,97
ООО "СВАРОГ"	300 290,00
ООО "РН-КАРТ"	216 657,38
ООО "НЕФКО-КАРТ"	203 336,00
ООО "КОМСЕРВИС"	192 157,80
ООО "ОКНА НОВА"	179 600,00
ООО"КОНСТАНТА"	177 797,12
ООО "БИЗНЕС РЕСУРС"	146 194,61

9) В результате получаем сводную таблицу, в которой, в удобной форме, представлена информация о контрагентах их контрактах, направлениях расходования бюджетных средств, с возможностью быстрого перехода на zakupki.gov.ru по отдельным закупкам с целью выявления возможных нарушений, отклонений, рисков и резервов.



	A	B	C
1			
2			
3	Названия строк	Сумма по полю	Стоимость
4	⊕ ООО "УСПЕХ"	1 499 147,60	Продукты питания
5	⊕ ПАО "НЕФТЕГОРСКАЯ ТЭК"	944 484,62	Теплоснабжение
6	⊕ ООО "КОМБИНАТ ПИТАНИЯ "ЮЖНЫЙ"	936 613,60	Продукты питания
7	⊕ НЕФТЕГОРСКОЕ ОТД ПАО САМАРАЭНЕРГО	888 425,00	Электроэнергия
8	⊕ МУП "ЖКС"	709 809,00	Вывоз отходов
9	⊕ ООО "СВГК"	507 095,14	Поставка газа
10	⊕ ЭНЕРГЕТИКИ И ЭЛЕКТРИФИКАЦИИ САМАРАЭНЕРГО НЕФТЕГОРСКОЕ ОТД	470 000,00	Электроэнергия
11	⊕ ООО "КОМБИНАТ ПИТАНИЯ"ШКОЛА ЗДОРОВЬЯ"	379 712,54	Продукты питания
12	⊕ ООО "СОТЫ"	371 000,00	Пожарная сигнализация
13	⊕ ЭНЕРГЕТИКИ И ЭЛЕКТРОФИКАЦИИ САМАРАЭНЕРГО НЕФТЕГОРСКОЕ ОТД ПАО САМАРАЭНЕРГО	313 262,00	Электроэнергия
14	⊕ ОАО "ВОДОКАНАЛ"	301 976,97	Водоснабжение
15	⊕ ООО "СВАРОГ"	300 290,00	Продукты питания
16	⊕ ООО "РН-КАРТ"	216 657,38	Бензин
17	⊕ ООО "НЕФКО-КАРТ"	203 336,00	Бензин
18	⊕ ООО "КОМСЕРВИС"	192 157,80	Водоснабжение
19	⊕ ООО "ОКНА НОВА"	179 600,00	Замена окон
20	⊕ ООО "КОНСТАНТА"	177 797,12	консультантПлюс
21	⊕ ООО "БИЗНЕС РЕСУРС"	146 194,61	
22	⊕ ПАО "РОСТЕЛЕКОМ"	130 820,00	
23	⊕ ООО "ВКУСНЕЦК"	119 745,00	
24	⊕ Ольхов Сергей Евгеньевич	119 187,50	
25	⊕ ООО "ЕВРОХИМ"	91 379,48	
26	⊕ ООО "РЕЗЕРВ"	84 556,70	
27	⊕ ГБУЗ СО "НЕФТЕГОРСКАЯ ЦРБ"	72 121,00	
28	⊕ ООО "СИГМА-САМАРА"	72 009,50	
29	⊕ ФЛ Астраханский ОАО междугородной и международной электрической связи "Ростелеком"	68 745,40	
30	⊕ ООО "СПЕЦАВТОМАТИКА СЕРВИС"	59 148,00	
31	⊕ ООО "СПМ-63"	54 000,00	
32	⊕ ООО "СТАРВЭЙ"	48 500,00	
33	⊕ ООО "ЭКСПО"	37 923,96	
34	⊕ ООО "НАДЕЖДА М"	31 900,56	
35	⊕ Куценко Виктор Олегович	23 863,72	
36	⊕ ООО "ККДП-СЕВЕР"	19 764,00	
37	⊕ ООО "ВОЛГА-СНАБ"	18 936,00	
38	Общий итог	9 790 160,20	

В дальнейшем по такой таблице можно выделить значимые направления закупок и отсеять остальные, что значительно ускорит формирование реестра закупок объекта.

Представляется, что применение в практике деятельности подходов, направленных на оптимизацию трудо-

вых функций и повышение уровня исполнительской дисциплины, позволит реализовать цели государственного финансового контроля с максимально возможным эффектом.

## Проблемные аспекты эффективности труда в организациях жилищно-коммунального хозяйства и пути решения

Кузнецова Ксения Андреевна, студент магистратуры  
Российский университет транспорта (МИИТ) (г. Москва)

*В статье проанализированы существующие проблемы в жилищно-коммунальном хозяйстве в сфере управления персоналом, обусловленные спецификой отрасли и текущими тенденциями в экономике. Предложены направления повышения мотивации труда для работников жилищно-коммунального хозяйства.*

*Ключевые слова: мотивация, эффективность труда, жилищно-коммунальное хозяйство, управление персоналом.*

В настоящее время перед российской системой жилищно-коммунального хозяйства (ЖКХ) стоит целый ряд проблем, обусловленных воздействием социальных, экономических, организационных и других факторов. Изношенность основных фондов, несоответствие финансового состояния, уровня организации труда и управления со-

временным условиям экономики, низкая эффективность использования ресурсов, низкое качество предоставляемых услуг — все это негативно отражается эффективности отрасли. Усложняет ситуацию тот факт, что тарифы за услуги ЖКХ населению не могут превышать установленных законодательством нормативов, что затрудняет

достижение основной цели — получение максимальной прибыли. Однако непростые условия хозяйствования не отменяют необходимости вести успешную деятельность. Жилищно-коммунальные хозяйства стали коммерческими организациями и вынуждены ускоренными темпами адаптироваться к новым реалиям.

Одним из факторов, от которых зависит эффективность деятельности организации ЖКХ, является использование трудовых ресурсов. Данный фактор может оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на результаты деятельности, в зависимости от того насколько эффективно руководство организации управляет персоналом. Уровень квалификации, заинтересованность работников в результатах своего труда, стремление и способность брать на себя ответственность за принимаемые решения и качество исполнения своих обязанностей отражается непосредственно на производственной деятельности. Важно то, что в отличие от множества факторов, негативное влияние которых организация ЖКХ не в состоянии полностью нивелировать, например, негативных тенденций в экономике, использование трудовых ресурсов поддается контролю и регулированию. В тоже время управлять персоналом намного сложнее, чем материальными и финансовыми ресурсами, поскольку персонал — это люди, а люди обладают собственной волей, могут руководствоваться субъективными интересами, непредсказуемо реагировать на решения начальства.

В силу специфики отрасли управление персоналом в организациях ЖКХ имеет ряд особенностей. Прежде всего — это непростая структура кадров. Так как основным видом деятельности таких организаций является обслуживание и выполнение ремонтных работ в многоквартирных домах, то доля административно-управляющего персонала незначительная. Сюда входят руководство, финансовая и бухгалтерская служба, юридический отдел, кадровая служба, планово-экономический отдел, отдел по работе с жильцами квартир (собственниками многоквартирных домов) и др. Большая часть приходится на рабочий персонал, такой как электрики, слесари, сантехники, разнорабочие, уборщики, дворники, консьержи, парковщики и т. д. Наряду с указанными категориями работников в ЖКХ есть сотрудники, трудовые обязанности которых позволяют их отчасти отнести и к рабочим, и к управленцам. Это инженеры и технические специалисты различных направлений. Они образуют своеобразную «прослойку» между управляющим персоналом и сотрудниками рабочих специальностей.

Таким образом, можно сделать вывод, что большая часть кадров организаций ЖКХ — это простые рабочие, должностные обязанности, которые не требуют высокой квалификации и каких-либо особых требований. Например, при наборе кадров на должности электрика и сантехника, требуется профильное средне-специальное образование и достаточный опыт работы. На должности уборщиков, дворников и разнорабочих набирают людей

даже со средним образованием, требований к наличию опыта не предъявляют. В связи с этим в организациях ЖКХ, как правило, отмечается недостаток квалифицированного персонала, высокий уровень текучести кадров. Кроме того, для всей отрасли ЖКХ характерно отсутствие налаженной системы отбора персонала, аттестации и повышения квалификации, малоэффективные системы оплаты труда и отсутствие системы мотивации. Причины заключаются в том, что организации ЖКХ являются приемниками советского уклада в данной сфере. Многие из них не соответствуют требованиям, предъявляемым к коммерческим организациям. Поэтому и система управления персоналом в большинстве организаций ЖКХ находится на невысоком уровне.

Все указанные выше проблемы требуют детального рассмотрения, что невозможно в рамках одной статьи. Мы считаем важным уделить внимание недостаточно эффективной системе мотивации работников ЖКХ. Как указано выше, рабочий персонал составляет большинство в структуре кадров организаций ЖКХ. Однако для них практически полностью отсутствует система мотивации и стимулирования. В тоже время для других сотрудников, в частности управляющего персонала, инженеров и специалистов, вводятся типичные системы мотивации, не учитывающие специфику отрасли ЖКХ.

В организациях ЖКХ для рабочего персонала, как правило, единственным стимулом является материальное поощрение в виде заработной платы, для некоторых специальностей могут быть предусмотрены доплаты за работы в экстренных ситуациях, сверхурочные, например, во время аварийных и срочных ремонтных работ. О других методах и средствах мотивации, не только материальной, но и нематериальной, в большинстве случаев и речи нет. Объясняется такая ситуация целым рядом причин. Для рабочего персонала ЖКХ является характерной низкая квалификация и невысокий уровень оплаты труда. При этом характер работ отличается значительной физической нагрузкой. Поэтому выбор методов мотивирования довольно ограниченный. Кроме того, нематериальное стимулирование будет малоэффективным для людей, которые недовольны размером своей заработной платы. Все это в итоге приводит к тому, что у людей нет ни желания, ни стимула работать как можно лучше, ответственно относиться к своим должностным обязанностям и выполнять их на максимально возможном уровне. Как только появляется возможность — они меняют работу. Неудивительно, что в организациях ЖКХ одной из проблем является высокий уровень текучести рабочего персонала.

Сотрудники должны быть заинтересованы в повышении эффективности производства, иначе никакими методами не заставить их работать качественно и продуктивнее. Поэтому механизм мотивации в организациях ЖКХ должен учитывать специфику отрасли, включать современные методы материального и нематериального стимулирования и обязательно опираться на актуальные потребности работников.

По нашему мнению, разработку системы мотивации для работников ЖКХ следует начинать с составления мотивационного профиля. Деятельность многих организаций ЖКХ является убыточной, поэтому руководство не может себе позволить повысить оклады, чтобы привлечь более квалифицированный персонал. В тоже время, попытка внедрить типовую систему мотивации, не учитывая специфику деятельности ЖКХ, обречена на провал. Поэтому важно узнать, что действительно заинтересует персонал, побудит работать лучше, удержит в организации. Мотивационный профиль целесообразно составлять при приеме на работу нового сотрудника, на этапе собеседования. Это позволит более точно определить, насколько походит человеку должность и уменьшить риски его скорого увольнения, а значит, и сократить уровень текучести персонала.

Ошибочно полагать, что рабочий персонал можно заинтересовать исключительно материальной составляющей системы мотивации. Люди всегда заинтересованы в большем окладе, независимо от того, какую должность они занимают. В тоже время нематериальное стимулирование при правильном подходе может способствовать повышению лояльности персонала и стимулировать к более ответственному выполнению своих обязанностей. Например, с уверенностью можно сказать, что работники по достоинству оценят стремление руководства максимально комфортно организовать рабочие места, снабдить персонал современными инструментами труда, которые облегчат выполнение рабочих обязанностей и помогут повысить качество предоставляемых населению услуг. Нематериальная мотивация повышает

удовлетворенность от работы, в некоторой степени снижает напряженность невысоким уровнем оплаты труда и стимулирует работников проявлять инициативу, работать лучше.

Еще одно направление — предоставить лучшим и перспективным работникам возможность обучения, повышения квалификации, чтобы в перспективе человек мог претендовать на более высокую должность в организации. Кроме того, в организации ЖКХ может быть разработана система поощрения в виде предоставления дополнительных выходных за проведение срочных ремонтных работ в аварийных ситуациях, в праздники, за сверхурочные работы.

Повышению уровня мотивации, а значит и эффективности труда, будет способствовать развитие организационной культуры, формирование системы участия в деятельности организации. Это поможет работникам даже низкой квалификации ощутить свою значимость, сопричастность к важным процессам, протекающим в организации. Например, может быть сформирована горячая линия с руководством, чтобы каждый работник, даже дворник, смог высказать свое мнение об организации труда, предложить шаги для повышения эффективности труда.

Таким образом, можно сделать вывод, что разработка мотивационного профиля работников и внедрение методов нематериального стимулирования, учитывающих специфику жилищно-коммунального хозяйства, будет способствовать повышению лояльности персонала, снижению уровня текучести и в итоге — улучшению результатов деятельности организации ЖКХ.

#### Литература:

1. Давыдов, А. В., Овсянникова А. С., Маложен И. М. Мотивация и оплата труда в рыночной экономике. — Новосибирск: Наука, 2012. — 184 с.
2. Белкин, В., Белкина Н. Мотивы и стимулы труда // Социальная защита. — 2001. — № 7. — с. 26–30.
3. Ашхотов, А. М., Ашхотов В. Ю. Закономерности устойчивого развития региональной экономики // Terra Economicus. — 2007. — Т. 5. — № 4–4. с. 34–35.
4. Ревенков, А. Мотивация трудовой деятельности // Экономист. — 2010. № 7. — с. 55–63.
5. Бурмистров, А., Газенко Н. Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными? // Управление персоналом. — 2009. — № 7. — с. 18–19.
6. Ашхотова, М. В., Лымарева О. А. Эффективное управление персоналом в сфере жилищно-коммунального хозяйства: пути достижения // Экономика устойчивого развития. — 2015. — № 4 (24). — с. 7–10.
7. Калининская, Е. С., Гелета И. В., Коваленко А. В. Кадровый аудит в системе управления персоналом предприятия // Экономика устойчивого развития. — 2015. — № 3 (23). — с. 197–201.
8. Кизим, А. А., Чередниченко А. А. Особенности работы с персоналом в ходе освоения концепции бережливого производства // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. — 2016. № 7 (74). — с. 27–30.

## Эффективность труда в организациях жилищно-коммунального хозяйства: проблемы и пути решения

Кузнецова Ксения Андреевна, студент магистратуры  
Российский университет транспорта (МИИТ) (г. Москва)

*В статье анализируются основные кадровые проблемы в сфере ЖКХ, рассматриваются основные методы воздействия на персонал для повышения эффективности труда и улучшения показателей деятельности организаций ЖКХ. Указаны опорные точки для создания оптимальной системы мотивации персонала.*

*Ключевые слова: мотивация персонала, управление персоналом, эффективность труда, система мотивации, нематериальная мотивация.*

Обеспеченность трудовыми ресурсами и эффективность их использования самым непосредственным образом влияют на эффективность производственной деятельности, экономические показатели организации, финансовую устойчивость, конкурентоспособность и положение на рынке. Высококвалифицированный, достаточно мотивированный персонал представляет собой не меньшую, а то и большую ценность для любой организации по сравнению с материальными ресурсами и технологиями, даже самыми передовыми. В сфере жилищно-коммунального хозяйства проблема эффективности труда стоит намного острее, чем в промышленных отраслях, и в российской экономике в целом. Несмотря на то, что во многих организациях ЖКХ взят курс на модернизацию материальной базы и реорганизацию системы управления, без решения кадровых проблем успешное реформирование отрасли невозможно [9].

Системе ЖКХ необходимо справиться с проблемой недостатка квалифицированных кадров, решить вопрос с мотивацией и стимулированием рабочего персонала, внедрить более современные методы управления персоналом, которые бы учитывали специфику деятельности организаций данной отрасли.

Наряду с указанными, существуют и другие проблемы относительно эффективности труда в сфере ЖКХ. Так, вновь принятых работников, не имеющих достаточного опыта работы в данной сфере, приходится обучать, что требует значительных затрат времени и средств. Отмечается невысокий уровень образования, значительную долю составляют работники со средне-специальным образованием — это негативно отражается на эффективности деятельности организаций, затягивает адаптацию к новым условиям хозяйствования. Следует отметить, что ввиду отсутствия системы профильных учебных заведений, набор персонала в организации ЖКХ осуществляется из смежных специальностей, исключение составляют самые низкие рабочие должности, к которым не предъявляются требования о наличии высокого уровня образования и какого-либо опыта, например, дворники, консьержки и т. д. В тоже время для управляющего персонала, технических специалистов, инженеров ЖКХ, отсутствие возможности получить дополнительное профессиональное

образование, является существенным недостатком и негативно отражается на удовлетворенности трудом, так и на его эффективности. Слабая материальная база, сложное финансовое и экономическое положение не позволяют организациям ЖКХ нанимать высококвалифицированный персонал. Специалисты сходятся на том, что для улучшения ситуации в системе ЖКХ особенно важно обеспечить данную сферу деятельности хорошо подготовленными специалистами, менеджерами с профильным образованием, которые будут достаточно компетентны и образованы, чтобы разработать современные профессиональные стандарты, подготовить методическую базу для управления персоналом с учетом специфики деятельности ЖКХ [9].

Одной из самых болезненных проблем является высокая текучесть кадров в организациях. Возникает она по разным причинам, наиболее значимыми являются [5]:

— непрестижность работы: молодые специалисты, высококвалифицированные и опытные работники считают работу в организациях ЖКХ мало интересной, не перспективной; рассматривают ее как временный вариант, пока не получится найти более подходящую работу;

— низкие заработки: в структуре кадров организаций ЖКХ большинство составляет рабочий персонал, инженеры и технические специалисты, однако их уровень оплаты труда значительно ниже, чем у управляющего персонала; заработная плата в ЖКХ является не конкурентоспособной по сравнению с заработками в других отраслях;

— отсутствие адекватной системы мотивации: особенно актуальна данная проблема для сотрудников рабочих специальностей.

Рассмотрим кратко методы воздействия на персонал, они представлены тремя группами: административные, экономические, социально-психологические [7].

Посредством административных методов оказывает прямое воздействие персонал, как объект управления, посредством правовых актов, регламентов, инструкций, приказов, распоряжений и др. официальных документов, действующих в организациях ЖКХ. Данные методы направлены на поддержание трудовой дисциплины, устанавливают содержание должностных обязанностей и порядок их исполнения, определяют взаимосвязи между



структурными подразделениями организации и т. д. Как правило, они являются обязательным для исполнения всеми сотрудниками организации или определенного круга сотрудников, что указывается непосредственно в документе.

С помощью экономических методов осуществляется материальное стимулирование работников. Данные методы представлены следующими системами — материального поощрения (оклады, ключевые показатели эффективности, премирование, бонусы, участие в прибыли и др.), ответственности за результаты труда и качество выполняемых работ (штрафы, удержания и т. д.).

Социально-психологические методы связаны с социальными, моральными и психологическими факторами воздействия на персонал. Они действуют через нематериальную мотивацию, нормы поведения, устанавливаемые и одобряемые обществом, коллективом организации, создание благоприятного психологического климата для работников, создание корпоративной культуры и т. д. Сюда относятся и социальные выплаты для работников предприятия, которые хотя и являются материальным стимулом, базируются на психологических факторах. Например, доплата за выслугу лет, материальная помощь, подарки детям работников и т. п. Социально-психологические методы воздействуют на личность работников с помощью психологических приемов. Благодаря им, персонал охотнее и с большей отдачей выполняет официальные задания, должностные обязанности, распоряжения администрации и руководства. У работников появляется внутренняя заинтересованность в успешной деятельности всей организации [8].

В сфере ЖКХ руководство отдает предпочтение материальным методам мотивирования работников, забывая о необходимости поддерживать и усиливать их воздействие нематериальными стимулами. У людей существует потребность не только в заработной плате, но и признании, уважении, принятии, самоутверждении, понимании и т. п. Если использовать только материальные стимулы, то будет невозможно задействовать моральные, социальные, психологические факторы воздействия, и от этого снизится эффективность всей системы мотивации.

#### Литература:

1. Ашхотова, М. В., Лымарева О. А. Эффективное управление персоналом в сфере жилищно-коммунального хозяйства: пути достижения // Экономика устойчивого развития. — 2015. — № 4 (24). — с. 7–10.
2. Бурмистров, А., Газенко Н. Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными? // Управление персоналом. — 2009. — № 7. — с. 18–19.
3. Дейнега, В. Н., Оруджева М. А. Анализ структуры трудовых ресурсов жилищно-коммунального комплекса и инструменты повышения эффективности их использования // Экономический анализ: теория и практика. — 2016. — № 4. — с. 97–106.
4. Дорофеев, В. Д. Менеджмент. — М.: ИНФРА-М, 2010. — 440 с.
5. Егоршин, А. П. Основы управление персоналом. — М.: ИНФРА-М, 2011. — 352 с.
6. Жданкин, Н. А. Мотивация персонала. — М.: Финпресс, 2010. — 269 с.
7. Маслов, В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. — М.: Финпресс, 2004. — 288 с.

Материальные и нематериальные стимулы дополняют и усиливают друг друга.

Сбалансированный мотивационный пакет для сотрудников ЖКХ должен включать:

- гарантированную заработную плату;
- гибкую систему дополнительных выплат, которые рассчитываются на основе достижения заданных показателей деятельности самого работника, его структурного подразделения и всей организации;
- нематериальные стимулы для повышения удовлетворенности трудом, формирования лояльности к организации, психологического комфорта на рабочем месте и т. п.

При разработке системы мотивации следует принимать во внимание тот факт, что все люди по-разному относятся к труду, у всех разные потребности. Невозможно разработать систему мотивации, которая одинаково подойдет управляющему персоналу и сотрудникам рабочих специальностей. Поэтому следует комбинировать материальные и нематериальные стимулы с учетом потребностей различных групп персонала.

Таким образом, можно сделать вывод, что решение кадровой проблемы в организациях ЖКХ следует начинать с разработки оптимальной системы мотивации, гармонично сочетающей административные, экономические, социально-психологические методы воздействия. От степени мотивации работников зависит успешность любой организации, организации ЖКХ не являются исключением. Использование материальных и нематериальных стимулов, заработной платы, гибкой системы поощрения и возмещения, адекватного социального пакета, организация достойных условий труда — все это позволит максимально эффективно использовать трудовые ресурсы, повысить производительность и качество предоставляемых услуг. В условиях экономической и финансовой нестабильности экономике, учитывая низкую привлекательность организаций ЖКХ как работодателей на рынке труда, такой сбалансированный подход поможет удержать квалифицированных сотрудников, снизить показатели текучести, улучшить эффективность деятельности организации.

8. Толочек, В. А. Современная психология труда. — СПб.: Питер, 2010. — 432 с.
9. Реформе ЖКХ мешает недостаток квалифицированных кадров в отрасли. — Текст: электронный // Росбалт: [сайт]. — URL: <http://www.rosbalt.ru/business/2012/07/26/1015520.html> (дата обращения: 08.05.2020).

## Проблемы и перспективы компании ZTE на современном этапе

Ли На, студент магистратуры  
Санкт-Петербургский государственный экономический университет

Торговая война между Соединенными Штатами и Китаем усиливается, и создаются негативные тенденции, которые могут нанести реальный ущерб. Пока что атакуют только Соединенные Штаты, в то время как Китай занял выжидательную позицию и не спешит отвечать. И если телекоммуникации изначально были косвенно вовлечены в торговую войну, за исключением неоднократных заявлений официальных лиц правительства США о том, что Huawei и ZTE следят за американцами, то несмотря на то, что это нельзя было доказать, правительство США ввело ограничения, которые действуют до сих пор.

В 2016 году США обвинили ZTE в поставках оборудования в Иран, на которое были наложены санкции США. Сумма сделки по поставке мобильного оборудования и технологических устройств составляет около 130 миллионов, и, помимо поставки собственных решений, она также продает продукты от Microsoft, Oracle и многих других американских компаний. После того, как расследование этого вопроса началось в Соединенных Штатах, ZTE решила как можно больше сотрудничать и даже согласилась, что они нарушили условия санкций. В результате был наложен штраф в размере 890 миллионов, еще 300 миллионов могут быть наложены на компанию, если она нарушит условия соглашения.

В этот момент можно задаться вопросом, какое отношение санкции США имеют к китайской компании ZTE, штаб-квартира которой находится в Шэньчжэне и не имеет прямой связи.

Ответ очень прост, хотя и не выглядит очень логичным — многие разработки ZTE используют интеллектуальную собственность, принадлежащую американским компаниям, и, следовательно, могут быть подвержены ограничениям.

Например, когда Qualcomm выдает свои патенты и лицензии на разработку, в нем конкретно оговаривается, что они подпадают под действие правительственных постановлений США и, когда применяются те же ограничения, они нарушают договор и невозможно заключать сделки даже на продажу ПО под угрозой штрафов.

Формально ситуация выглядит так, что ZTE согласилась на штраф и попыталась смягчить последствия запрета, поскольку она закупала детали для инфраструктуры и смартфонов у американских компаний, включая программное обеспечение. Вполне возможно, что на кон-

цептуальном уровне внутри компании штраф в размере около одного миллиарда долларов рассматривался как цена, подлежащая уплате за конкретный случай.

Но так получилось, что в США захотели разорить компанию, и дело ZTE было вновь передано под суд. Это считается нарушением соглашения, которое, по мнению Министерства торговли США, намеренно ввело в заблуждение или обмануло правительство США.

В частности, в соответствии с требованиями США, увольнение топ-менеджеров, участвующих в транзакциях, наказание всех, кто участвовал в таких обсуждениях, и транзакция была поддержана ZTE, включая платежи и транзакции. В марте 2018 года выяснилось, что ZTE не полностью соблюдает санкции [1].

Санкции США против ZTE запрещают любой американской компании продавать или лицензировать продукты и технологии; Те же ограничения применяются к любой компании, которая владеет такими продуктами.

Вполне возможно, что ZTE был выбран в качестве цели, потому что традиционно компания связана с китайским правительством, которое инвестировало в нее (это были дешевые кредиты, китайское правительство напрямую не вовлечено в деятельность ZTE, по крайней мере, пока). Компания является независимой только на бумаге.

Период действия санкций составляет семь лет, что означает, что до весны 2025 года ZTE не сможет получать какие-либо технологии или продукты из Соединенных Штатов или от компаний, которые выпускают их с использованием технологий США.

И это очень плохие новости для смартфонов компании. В линейке смартфонов ZTE есть модели на чипсетах от Qualcomm и MediaTek. И если первая компания — американская, вторая — тайваньская, и, на первый взгляд, нет никаких ограничений на поставку запчастей для ZTE. На самом деле, здесь не все так ясно, потому что у MediaTek много патентов, принадлежащих американским компаниям, и на них построены существующие чипсеты. И это просто вопрос воли властей США — запретить ZTE продавать чипсеты MediaTek или нет — то есть они могут на время закрыть глаза [2].

В будущем данный прецедент можно использовать для подавления любого производителя под любым предлогом. Например, если компания отказывается предоставить «сведения» для отслеживания пользователей, она

может отказаться предоставить этот компонент под надуманным предлогом. В том же духе, понимая проблематику, ZTE разрабатывают оригинальный чипсет, снижая зависимость от интеллектуальной собственности других людей, это стратегический план компании.

Но одним рынком, где позиции ZTE намного выше, чем в других странах, является Северная Америка. В 2018 году доля смартфонов ZTE в секторе составила 12,2 %, что делает ее четвертой по величине компанией после Apple, Samsung и LG. И это важный рынок для продаж ZTE [3].

Признавая, что существует неофициальный запрет на продажу смартфонов с чипсетами не Qualcomm в США, у ZTE нет шансов остаться на этом рынке. Компания гарантированно его потеряет и будет заменена южнокорейскими производителями — Samsung и LG. В принципе, можно ожидать появления других китайских игроков, но у них либо нет такого же уровня моделей, как у Qualcomm и ZTE, либо операторы слишком слабы, чтобы обращать на них внимание.

Значительная потеря рынка может привести к снижению затрат на НИОКР, а это означает, что подразделение смартфонов начнет выпускать меньше моделей, и это будет заметно. На данный момент топовые устройства в линейке Eххон уже под вопросом, поскольку они используют процессоры Snapdragon [2].

В России основные продажи ZTE осуществляются в недорогих моделях на основе чипсетов MediaTek, поэтому доля компании и ее позиции на рынке не сильно изменятся. Все изменения будут конкретно определяться статус-кво, изменениями в линейке продуктов.

#### Литература:

1. Обзор технологий ZTE [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.kp.ru/guide/smartfony-zte.html> (дата обращения 16.04.2020)
2. Противостояние ZTE и США на рынке электроники [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://keddr.com/2018/06/kak-myi-chut-ne-lishilis-kompanii-zte/> (дата обращения 16.04.2020)
3. Потребительские отзывы о смартфонах ZTE [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://mobcompany.info/interesting/otzyvy-iz-seti-o-smartfonax-zte.html> (дата обращения 16.04.2020)

## Классификация угроз экономической безопасности

Лихачева Анастасия Александровна, студент  
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого

*Ключевые слова:* экономическая безопасность, угрозы экономической безопасности, классификация угроз.

На протяжении длительного периода времени экономическая безопасность не рассматривалась в науке как отдельная самостоятельная категория единой системы безопасности государства вместе с такими ее компонентами как обеспечение обороноспособности страны, подержание социальной и политической стабильности, за-

интересно, что от санкций страдают не только ZTE, но и американские компании, санкции являются двойным оружием. Первыми, кто испытал трудности, были малые предприятия (например, Asacia Comm Communications Inc.), которые являются американскими компаниями, на которые приходится треть заказов, выпущенных ZTE.

Отдел производства смартфонов ZTE принял эти ограничения. В Китае корпорации пришлось приостановить работу заводов, и провести распродажи телефонов. В Австралии уже прекратили продажу смартфонов ZTE под своим брендом, так как ограничения Министерства торговли США «запрещают ZTE производить оборудование для австралийских мобильных групп».

Больше всего пострадала американская сторона, поскольку именно на американском рынке компания сосредоточила свои основные усилия, достигая результатов, которые никогда не были достигнуты китайскими брендами [3].

В Соединенных Штатах ZTE предлагает смартфоны по очень доступным ценам, спонсирует различные команды NBA (Национальной баскетбольной ассоциации) и ежегодно выделяет тысячи долларов на лоббирование их интересов. По данным самой компании, в прошлом году ZTE заняла четвертое место на рынке смартфонов в США с долей 12,2 % после Apple, Samsung и LG. На официальном сайте американского оператора мобильной связи T-Mobile, компания уже прекратила продажи моделей ZTE. Некоторые более мелкие операторы, предлагающие относительно доступные телефоны ZTE с моделями Apple и Samsung, ищут альтернативы.

щита от стихийных и экологических бедствий, внешних и внутренних угроз безопасности экономического и политического характера.

Существенная часть научных работ, особенно западных, касается безопасности на государственном уровне. Авторы определяют экономическую безопасность

предприятия как состояние, характеризующееся способностью субъекта обеспечить наиболее эффективное использование ресурсов и возможностей для предотвращения угроз и повышения преимуществ. Это позволит обеспечить стабильное функционирование и динамичное развитие для достижения поставленных целей.

А. Вольферс предложил одно из самых ранних определений безопасности. Он указал на две стороны концепции безопасности: безопасность в объективном смысле измеряет отсутствие угроз приобретенным ценностям, а в субъективном — отсутствие страха, что такие ценности будут подвергнуты нападению. [1]

Долгое время специалисты в области экономической безопасности, как в России, так и за рубежом, не могут выработать единого подхода к определению центрального понятия в своих исследованиях. В процессе работы накопилось большое количество определений, различающихся как по существу, так и по деталям. [2]

Так, Сенчагов В. К. в своих работах опирается на общечеловеческие ценности. Люди, объединенные в любой конкретно исторической форме, могут находиться в безопасности, т. е. быть защищенными и добиваться ее полной реализации, когда они не страдают от жажды, не голодают и не мерзнут, ничего не угрожает их здоровью. [3, с. 72]

Олейников Е. А. в своих работах экономическую безопасность страны рассматривает как защищенность экономических отношений, определяющих прогрессивное развитие экономического потенциала страны и обеспечивающих повышение уровня благосостояния всех членов общества, его отдельных социальных групп и формирующих основы обороноспособности страны от опасностей и угроз. [4, с. 167]

В работах Кочергиной Т. Е. экономическая безопасность рассматривается как институциональная система воспроизводства условий стабильной, устойчивой экономической динамики посредством создания, функционирования и совершенствования, соответствующих социально-экономических и правовых институтов в соответствии с системой национальных интересов. [5, с. 18]

В настоящее время под экономической безопасностью в Российской Федерации, содержащееся в стратегии экономической безопасности Российской Федерации до 2030 года, понимается состояние защищенности национальной экономики от внешних и внутренних угроз, при котором обеспечиваются экономический суверенитет страны, единство ее экономического пространства, условия для реализации стратегических национальных приоритетов Российской Федерации. [6]

Без экономической безопасности государства не может быть устойчивого развития экономики и благосостояния граждан. Защита национальных интересов — это формирование стратегии экономической безопасности — важнейшей функции государства, реализация которой невозможна без системы механизмов саморегулирования и регулирования. Правительство должно реализовать комплекс мер по стимулированию экономического роста,

и это будет гарантировать экономическую безопасность страны.

Угрозы экономической безопасности государства возникли одновременно с возникновением экономических отношений. Однако, только на современном этапе развития общества и государства с учетом всеобщей глобализации и взаимопроникновения различных экономических систем различных стран, проблема угроз экономической безопасности приобрела особую актуальность.

Среди научного мира имеются разнообразные комбинации к пониманию угрозы экономической безопасности.

Степашин С. В. рассматривал это понятие как результат формирующихся разногласий внутри и вне государства. [7]

Другой автор, Вечканов Г. С., определял понятие действия, которые негативно сказываются на состоянии государства, сдерживающие круг интересов населения, формируют угрозы общенациональным ценностям. [8, с. 65]

В Стратегии экономической безопасности, принятой в конце 2015 г. под угрозой экономической безопасности понимается совокупность условий и факторов, создающих прямую или косвенную возможность нанесения ущерба национальным интересам Российской Федерации в экономической сфере. [6]

Как реальные, так и потенциальные угрозы объектам безопасности, вытекающие из внутренних и внешних опасностей для жизненно важных интересов общества, государства и человеческой личности, определяют содержание и характер деятельности, нацеленной на обеспечение внутренней и внешней безопасности.

Целью классификации угроз является их дальнейшее распределение по уровням нанесения ущерба и наступления негативных событий для того, чтобы выявить приоритетные направления для улучшения экономической безопасности. Ведь систематизация угроз очень важна для их управления.

От того, насколько профессионально выбраны или разработаны показатели оценки безопасности, во многом зависит успешность деятельности по противодействию угрозам.

Одной из приоритетных задач процесса обеспечения экономической безопасности состоит в противодействии распространению угроз любого характера, как и существующих, так и прогнозируемо-потенциальных.

Выявление возможных угроз экономической безопасности и выработка мер по предотвращению или минимизации негативных последствий имеют первостепенное значение в системе обеспечения экономической безопасности Российской Федерации.

Деятельность органов государственной власти всех уровней должна быть направлена на локализацию, предупреждение и противодействие следующим угрозам экономической безопасности.

В данной статье предлагается способ оценки угроз экономической безопасности по качественным характеристикам на основе российских классификаторов, таких как



ОКВЭД (Общероссийский классификатор видов экономической деятельности), ОКФС (Общероссийский классификатор форм собственности), КИЕС (Классификатор институциональных единиц секторов экономики). Данная классификация делает возможным больший охват угроз экономической безопасности в экономике государства.

На основе кодов ОКВЭД осуществляется идентификация видов деятельности хозяйствующих субъектов в процессе их государственной регистрации и статистического учета, а, следовательно, и идентификация угроз экономической безопасности. С учетом этого, данный классификатор должен выступать основой для классификации угроз экономической безопасности по видам экономической деятельности. Данная классификация угроз экономической безопасности по видам экономической деятельности расширяет возможность оценки и анализа отдельных видов экономической деятельности и их мониторинга.

Многие авторы, исследующие проблемы экономической безопасности, рассматривают только государственную собственность и не затрагивают другие виды существующих форм собственности. Поскольку данная тема требует глубокий анализ, то в данном случае определение угроз на других уровнях форм ответственности является необходимым для развития данной темы. Не стоит забывать и о том, что разграничение угроз на разных этапах предполагает обеспечение более надежной защиты, а также управления рисками и угрозами экономической безопасности. С учетом этого вышеизложенного является необходимым обратить внимание на защиту всех форм собственности от угроз экономической безопасности и с этой целью разграничить угрозы экономической безопасности по формам собственности на основе ОКФС.

Если исходить из того, что экономическая система государства состоит из совокупности институциональных единиц секторов экономики, то угрозы экономической

безопасности также возможно классифицировать по секторам экономики на основе КИСЭ и рассматривать их как угрозы экономической безопасности, распространяющиеся на сектора экономики, и угрозы, порождаемые определенным сектором экономики. Классификация угроз экономической безопасности на основе КИСЭ представляют собой стандартное инструментальное средство систематизации и структурирования статистической информации в соответствии с международными правилами.

При такой взаимосвязи и взаимодействии классификаторов возможно комбинирование классификационных признаков, содержащихся в данных классификаторах. Например, в тех случаях, когда информации, содержащейся в одном классификаторе, недостаточно для однозначного отнесения институциональной единицы к тому или иному сектору подсектору экономики, следует для этой цели использовать дополнительные классификационные признаки, содержащиеся в других классификаторах.

Классифицирование угроз экономической безопасности на основе данных классификаторов является важной частью детального анализа негативных событий. Благодаря этому анализу можно выявить макроэкономические угрозы, их взаимодействие на сектора и всю экономику в целом. Однако, следует признать, что контроль и мониторинг всех выделяемых видов угроз экономической безопасности не представляется возможным. С учетом этого, усилия государственных органов в области обеспечения экономической безопасности должны быть сосредоточены на наиболее актуальных на том или ином этапе развития экономической системы угрозах экономической безопасности, степень риска возникновения которых оценивается как высокая.

Классификация угроз экономической безопасности позволяет выделить современные и актуальные виды угроз экономической безопасности и отражает современное состояние экономической системы в целом.

#### Литература:

1. Alina Ianioglo. The essence and phases of the comprehensive system of ensuring the economic security // International Journal of Learning and Change. — 2017
2. Kornilo Michael. Economic security as a scientific category // European journal of economics and management sciences. — 2015.
3. Сенчагов, В. К. Экономическая безопасность России: Учебник. 2-е изд. — М.: Дело, 2005. с. 72.
4. Олейников, Е. Л. Экономическая и национальная безопасность: Учебник. — М.: Издательство «Экзамен», 2004. с. 167.
5. Кочергина, Т. Е. Экономическая безопасность. — Ростов н/Д: Феникс, 2007. с. 18.
6. Указ Президента РФ от 13.05.2017 N 208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года». [Электронный ресурс]. — [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_216629/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216629/).
7. Исмагилов, Р. Ф., Сальников В. П., Степашин СВ. Экономическая безопасность России. // Санкт-Петербургский университет МВД России, Академия права, экономики и безопасности жизнедеятельности. — 2001.
8. Вечканов, Г. С. Экономическая безопасность: Учебник для вузов. — СПб.: Питер, 2007. с. 65.

## Обеспечение экономической устойчивости предприятий путем оптимизации системы управления качеством

Лопатина Екатерина Николаевна, студент;

Шпак Екатерина Васильевна, студент;

Полякова Татьяна Валериевна, кандидат экономических наук, доцент

Тольяттинский государственный университет

*В данной статье проведен анализ обеспечения экономической устойчивости предприятий путем оптимизации системы управления качеством, рассмотрены принципы, которым должна соответствовать система менеджмента качества любой организации.*

**Ключевые слова:** экономическая устойчивость, оптимизация, управление, управление качеством.

Управление качеством, наряду с управлением затратами и маркетинговой деятельностью — одна из трех важнейших составляющих успешного и устойчивого развития любого современного предприятия. Удержание клиентов, обеспечение стабильного уровня качества выпускаемой продукции, выход компании на новые рынки, невозможны без всестороннего контроля качества. [1]

Любую систему менеджмента качества (СМК) можно разделить на две ключевых составляющих:

- Управление качеством продукции (продукта);
- Управление качеством обслуживания (взаимодействия с клиентами). [2]

Оптимизация системы управления качеством — один из основных способов повышения конкурентоспособности предприятия, необходимый для того, чтобы продукция была привлекательной для клиента, отвечала запросам и требованиям рынка, на котором представлены аналогичные товары конкурента. Соответственно, решение этой задачи обеспечивает компании финансовую успешность и экономическую устойчивость.

Большинство существующих систем стандартов качества основаны на философии всеобщего управления качеством (Total Quality Management), которая зародилась в Японии и Америке в процессе проведения конкурсов и присуждения наград компаниям, выпускающим лучшую продукцию в той или иной отрасли. Наибольшее доверие потребителей вызывали те компании, которые сделали ставку на выработку четких форм и процедур контроля за производством продукции и обслуживанием покупателей. Поэтому философия всеобщего управления качеством получила мировое признание. [3]

Важнейший принцип этой идеологии — разделение двух механизмов:

1. Обеспечения качества (Quality Assurance), т. е. комплекса мероприятий, направленных на поддержание необходимого качества, и заключается в предоставлении компанией определенных гарантий, дающих клиенту уверенность в данном товаре или услуге.

2. Повышения качества (Quality Improvement), предполагающий, что уровень качества необходимо не только

поддерживать, но и повышать, соответственно поднимая и уровень гарантий.

Такое разделение необходимо в связи с тем, что оно позволяет учитывать динамичность внешней среды, окружающей компанию. Совершенствование продуктов в результате конкуренции и технического прогресса приводит к тому, что простого поддержания качества для выживания на рынке недостаточно. Пример высокотехнологичных продуктов (программного обеспечения, персональных компьютеров и гаджетов и т. п.) показывает, что продукт, который сегодня считается идеальным с точки зрения потребительских качеств, уже завтра оказывается безнадежно устаревшим.

Вторая группа принципов, характерных для всеобщего управления качеством, заключается в акцентировании внимания не на формальных количественных показателях, а на вовлечении в процесс поддержания и повышения качества каждого сотрудника компании. Обучение персонала, создание комфортной обстановки в коллективе, оптимизация отчетности, повышение стандартов не только производства, но и обслуживания — все это становится такой же важной составляющей в борьбе за качество, как и производственный контроль. [4]

Сочетание статических (контроль качества) и динамических (повышение качества и непрерывный рост компетенций сотрудников) показателей диктует подход к рассмотрению производственной деятельности, с точки зрения менеджмента качества. Процессный подход — третья важнейшая составляющая системы всеобщего управления качеством.

Практическим инструментом внедрения на конкретное предприятие принципов всеобщего управления качеством в мире служат, прежде всего, международные стандарты семейства ISO 9000.

Важно отметить, что стандарты ISO — не готовый набор решений, по которым может работать любая организация, а набор принципов и регламентов, в соответствии с которыми, после внутреннего аудита текущей деятельности каждого предприятия, может быть разработан набор регламентирующей документации и методов кон-

троля и повышения качества, пригодных для каждой конкретной организации.

Разработчики стандартов ISO подчеркивают, что внедрение их системы не гарантирует качества конкретного продукта. Однако сертификация на соответствие требованиям ISO во многом говорит о надежности компании и соответствии внутренней организации ее деятельности неким общепринятым нормам. В современном мире сертификация ISO для производителя — уже не конкурентное преимущество, а необходимое условие выхода на международный рынок.

Подводя итог можно сделать вывод, что реальное, а не формальное внедрение и соблюдение стандартов ме-

неджмента качества — сложный процесс, требующий постоянных усилий со стороны руководства и работников организации, наличия у сотрудников общего видения целей и миссии своей компании. Однако только успешное внедрение единых принципов менеджмента качества — залог экономического успеха любой компании. Стандарты ISO формализуют этот процесс и упрощают проверку уровня менеджмента качества в организации, гарантирует, что система менеджмента качества, принимающая во внимание структуру и основные требования стандарта, будет действительно всесторонней и последовательной, охватит все стороны деятельности любого бизнеса.

#### Литература:

1. Бойцов, Б. В., Комаров Ю. Ю., Панкина Г. В. Вопросы управления качеством технологических процессов. М.: Дрофа, 2017.
2. Евстропов, Н. А., Корнеева В. М., Бабыкин С. В. Менеджмент качества предприятий и организаций. М.: Юнити, 2016.
3. Зекунов, А. Г., Иванов В. Н. Обеспечение функционирования системы менеджмента качества. М.: АСМС, 2018.
4. Вдовин, С. М. Система менеджмента качества организации: Учебное пособие/С. М. Вдовин, Т. А. Салимова, Л. И. Бирюкова. — М.: Инфра-М, 2018.
5. Данилова-Волковская, Г. М. Менеджмент качества выполнения работ, услуг и сервиса (для бакалавров)/Г. М. Данилова-Волковская, Г. И. Молчанов. — М.: КноРус, 2019.

## Налоговые риски при риск-ориентированном подходе в налоговом контроле

Майоров Владимир Алексеевич, студент магистратуры

Московский городской университет управления Правительства Москвы имени Ю. М. Лужкова

*В статье автор пытается определить специфику налоговых рисков, выявленных в процессе налогового контроля в рамках риск-ориентированного подхода. При этом рассматривается правовой статус налоговых органов и их роль в системе администрирования налоговых сборов, а также учитываются все современные тенденции в этом направлении.*

**Ключевые слова:** налоговый контроль, налоговое законодательство, налогоплательщик, налоговый риск, камеральная проверка, налоговый мониторинг, налоговый орган.

**Н**изкий уровень риска и устойчивое добросовестное поведение хозяйствующих субъектов при осуществлении деятельности способствует минимизации вмешательства в деятельность организаций со стороны органов надзора.

Налоговый контроль осуществляется в РФ централизованно, через налоговые органы в соответствии с НК РФ (администрируют налоги и сборы), таможенные органы, подведомственные Минфину России (собирают таможенные платежи) и государственные внебюджетные фонды, такие как Пенсионный фонд России (отслеживает страховые взносы на обязательное медицинское страхование неработающего населения) и Фонда социального страхования РФ (отслеживает страховые взносы на обя-

зательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний).

Любой из этих органов подчиняется Правительству РФ в той или иной степени. Так, например, непосредственно подчинены ему Минфин и государственные внебюджетные фонды, а Минфину подконтрольна Федеральная налоговая служба и Федеральная таможенная служба. Поэтому можно сказать, что налоговый контроль обеспечивают органы исполнительной власти, зависимые от Правительства РФ и Минфина [3,4].

Также можно отметить, что с функциями по администрированию в качестве формирующих доходы бюджетов налоговых платежей совмещается функция перечисленных выше органов по контролю за правильностью ис-

числения, своевременностью и полнотой уплаты налогов и сборов (ст. 3 и п. 4 ч. 1 ст. 32 НК РФ) [1].

Повышение прозрачности контрольно-надзорной деятельности и снижение административной нагрузки на бизнес происходит за счет устранения нарушений до проведения надзорных мероприятий. Разъяснение норм действующего законодательства, регулирующего порядок осуществления государственного надзора, обучение субъектов предпринимательской деятельности минимизируют риски совершения нарушений обязательных требований.

Налогоплательщики хотят стабильности и определенности в рамках своей коммерческой деятельности, а налоговые органы стремятся обеспечить исполнение бюджета по доходам, чтобы преодолеть кризис и недопустить дефицита бюджета. В связи с этим возникают налоговые риски, рассматриваемые налоговыми органами и налогоплательщиками по-разному.

Так, налоговые органы рассматривают в качестве риска фактор недоимки по обязательным платежам по причинам злоупотребления налогоплательщиком налогового права и нарушения предписаний налогового законодательства. А налогоплательщики воспринимают фактор риска, связанный с применением мер принуждения по взысканию, за нарушение налогового законодательства. Этот конфликт интересов прослеживается и в других странах, поэтому на этой почве различные государства объединяются, чтобы искоренить размывание налоговой базы и вывод прибыли из-под налогообложения не смотря на границы.

Также, можно отметить, что система управления рисками в налоговом контроле требует внедрения налогового мониторинга. Его суть заключается в предоставлении крупными компаниями налоговым органам дистанционного доступ к своим внутренним системам, где раскрывается информация о рисках и контрольных процедурах. Чтобы замотивировать предпринимателей подключиться к системе онлайн-мониторинга, ФНС взамен пообещала предоставить мотивированные мнения по сделкам и полное отсутствие выездных проверок. Данная мера дает возможность ФНС сфокусировать свое внимание на точечном урегулировании рискованных ситуаций.

Управлять потенциальными налоговыми рисками помогает система налоговых рулингов и соглашений, применяемая между крупнейшими налогоплательщиками и налоговыми органами. Они предполагают совместное определение налоговых последствий операций до их совершения в результате предпринимательской деятельности.

Существует два вида актов, составленных между налогоплательщиком и налоговым органом: односторонний (мотивированное мнение при налоговом мониторинге) и двусторонний (соглашение о ценообразовании для целей налогообложения). Указанные административные акты являются обязательными как для налоговых органов, так и для налогоплательщиков, поскольку ими

руководствуются и налогоплательщики при определении налоговых последствий совершаемых операций, и налоговые органы при проведении мероприятий налогового контроля [2].

При этом следует учесть, что разъяснения даются без учета специфики финансово-хозяйственной деятельности администрируемого предприятия, т.е. анализ операций, о налоговых последствиях которых предоставляются разъяснения и самих налоговых последствий, не проводится. Все обстоятельства исследуются только в рамках налоговых проверок.

Риск-ориентированный налоговый контроль реализуется с помощью, как правило, камеральной проверки налоговой отчетности, а при обнаружении существенных рисков назначают выездную налоговую проверку. Проверки осуществляются также и специализированными межрегиональными инспекциями, деятельность которых направлена на выявление при камеральной проверке высокого уровня риска в определенной сфере налогового контроля по отдельным видам налогов, например, по НДС.

Уже сейчас есть четкое понимание необходимости создания единых стандартов и правил для описания рисков, а также разработки методологии составления карт рисков, что является залогом эффективного обмена информацией об их выявлении. При этом налоговый контроль как правило ориентируется на выявление налоговых рисков, непосредственно связанных с злоупотреблением налоговым правом и нарушением налогового законодательства.

Следует отметить, что в век цифровизации снижать налоговые риски помогают динамично развивающиеся информационные системы, которые опережают их правовое регулирование. Это объясняется ускорением технологического развития общества, с одной стороны, и консервативностью правовой системы и бюрократизацией механизма правового регулирования, с другой. В результате складывается ситуация массового неприменения форм и методов налогового контроля, предусмотренных налоговым законодательством [2].

Так, например, система АИС «Налог-3» помогает выявлять налоговые риски в деятельности налогоплательщиков. Налогоплательщик же рассматривается в этой ситуации с точки зрения противоправного поведения, влекущего за собой применение мер государственного принуждения, тем самым отменяя презумпцию невиновности и гарантии плательщику налогов.

Таким образом, рассмотрев специфику образования рисков в рамках применения риск-ориентированного подхода налогового контроля, можно отметить нюансы, связанные с риском злоупотребления налоговым правом и нарушением налогового законодательства. Исключить их может совершенствование норм налогового законодательства, регулирующее проведение налогового контроля, что позволит налоговым органам более эффективно исполнять свои обязанности и проводить должный контроль со стороны государства.



Литература:

1. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 N 117-ФЗ (ред. от 06.06.2019). [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&ts=19001330840821319103450086&cacheid=3296569F17503E74156748768BB4E0D8&mode=splus&base=LAW&n=326413&rnd=0.43190780923176364#21dy9p511ot> (дата обращения 20.05.2020)
2. Овчарова, Е. В. Налоговый комплаенс в России: проблемы соотношения мер административного принуждения и стимулирования // Право. Журнал Высшей школы экономики. — 2019. — No 1. — с. 89-111.
3. Министерство финансов Российской Федерации [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://minfin.ru/ru> (дата обращения 20.05.2020)
4. Экспертный совет при Правительстве Российской Федерации [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://open.gov.ru> (дата обращения 20.05.2020).

## Развитие экономики региона на основе логистических центров

Мунтхер Алматар, студент магистратуры

Научный руководитель: Егоров Михаил Владимирович, кандидат экономических наук, доцент  
Кубанский государственный университет (г. Краснодар)

*В статье систематизированы преимущества логистических центров для развития региональной экономики. Представлен опыт Краснодарского края. Обозначены основные направления деятельности региональных логистических центров с учетом их специализации.*

**Ключевые слова:** логистика, логистический центр, региональная экономика, логистическая инфраструктура, Краснодарский межрегиональный мультимодальный логистический центр.

## The development of the regional economy based on logistics centers

Munther Almatar, master's degree student

Scientific adviser: Egorov Mikhail Vladimirovich, candidate of economic sciences, associate professor  
Kuban State University (Krasnodar)

*The article systematizes the advantages of logistics centers for the development of the regional economy. The experience of the Krasnodar region is presented. The main activities of regional logistics centers are outlined taking into account their specialization.*

**Keywords:** logistics, logistics center, regional economy, logistics infrastructure, Krasnodar interregional multimodal logistics center.

Актуальность данной статьи обуславливается тем фактом, что сегодняшний уровень развития транспортной, оптово-торговой и складской инфраструктуры экономики Российской Федерации и Краснодарского края отстает от современных требований. Различные виды грузового транспорта — автомобильный, железнодорожный, водный (в том числе «река — море») и воздушный, отдельные портовые, железнодорожные, автомобильные склады, оптовые и мелкооптовые базы, таможенные терминалы и т.п. функционируют в отраслевой изоляции.

Так, основной объем грузоперевозок в пределах Южного федерального округа формируется и осуществляется в крупных грузообразующих центрах, городах и промышленных предприятиях региона. Отсутствует единая система мониторинга грузодвижения и его информационного обеспечения, в том числе в части электронного до-

кументооборота. В регионе до настоящего времени не созданы условия для единого (сквозного) и эффективного узла грузодвижения. В результате предприятия вынуждены хранить у себя большие запасы готовой продукции и оборотных средств, иметь собственный транспорт, что существенно увеличивает издержки производства и сферы распределения (оптовой и мелкооптовой торговли). Все это сдерживает деловое партнерство как во внутреннем, так и в международном взаимодействии.

В отечественной литературе тема логистических центров в соответствии с современной концепцией развития логистической инфраструктуры Российской Федерации относительно плохо изучена. Авторы рассматривают роль логистических центров в двух аспектах: в складировании и обработке грузов, а также в транспортных услугах. Так, например, значимость логистических центров в транспортной системе России, создание международных

транспортных коридоров и организация национального и международного транзита посвящены работам Лопаткина О.М., Миротина Л.Б., Омельченко И.Н., Персианова В.А., Прокофьева Т.А., Сергеева В.И., Федорова Л.С. и др. Авторы научных статей. Важность создания логистических центров для оказания услуг по хранению и обработке грузов была исследована Аникиным Б.А. и Родкина Т.А., Дыбская В.В., Неруш Ю.М., Новиков Д.Т., Степанов В.И., Шабарова Е.В.

### Методы (Materials and Methods)

Теоретико-методологической основой исследования послужили научные труды отечественных и зарубежных ученых и специалистов, публикации в научных изданиях и периодической печати по проблеме исследования. В работе применен необходимый для исследования и обоснования выводов набор научных методов познания, включающий методы: анализа и синтеза, сравнения, экспертных оценок, графического анализа и др.

### Результаты (Results)

Отечественный рынок транспортно-логистических услуг в 2019 году демонстрировал замедление темпов роста. Уже сейчас можно сказать, что отрасль столкнулась со снижением объема коммерческих перевозок грузов.

В таких условиях обостряется конкуренция на рынке, как качественная, так и ценовая. Это заставляет российские транспортные компании обращать больше внимания на свои возможности работать на рынке экспорта логистических услуг. Его объем сегодня составляет около \$15 млрд (сопоставимо с экспортом российского вооружения). К тому же президент РФ поставил задачу увеличить объем российского экспорта до \$250 млрд [1].

Учитывая размеры территории нашей страны и значительные затраты на перемещение товаров и материалов (товаров и материалов), развитие логистических сетей возникает особым образом. Логистическая сеть — это набор элементов логистической системы, которые связаны материальной и связанной с ней информацией и финансовыми потоками. Система логистики, в свою очередь, представляет собой сложную организационно завершённую экономическую систему, которая состоит из элементов (подсистем), связанных между собой в единый процесс управления материальными и связанными потоками, а задачи функционирования этих связей объединены внутренними целями и (или) внешние цели.

Региональная логистическая система выполняет следующие основные функции:

- поиск поставщиков и покупателей на конкурсной основе, маршрутизация перевозок, информационная и компьютерная поддержка процессов распределения товаров;
- оптимизация типов и размеров тары и упаковки, транспортных контейнеров, разработка новых технологий упаковки, сортировки, хранения, погрузки и выгрузки товаров;
- выбор эффективных видов транспорта, структура подвижного состава, развитие мультимодальных перевозок, координация работы различных видов транспорта;

— создание современных автоматизированных терминалов, комплексов общественного транспорта и хранения, их рациональное размещение в торговых сетях;

— экспедиторские услуги потребителям, компьютеризация управления запасами фирм и торговых сетей, рационализация экспортно-импортных отношений с таможенными и другими государственными службами;

— рационализация финансовых отношений между предприятиями, логистическими посредниками, налоговыми органами;

— имитационное моделирование материальных, информационных и финансовых потоков [2].

В последнее время все больше людей говорят о необходимости создания сети логистических центров. Логистические центры, объединяющие все платформы и транспортные коммуникации, устанавливающие новые стандарты обслуживания клиентов и управления логистикой. Логистический центр — это совокупность участников процесса перемещения товаров: экспедиторы, поставщики услуг, логистические операции с оптимально представленными территориями региона. Концентрация на одной территории отдельных, экономически не обнаруживаемых субъектов сопровождается влиянием синергетических ресурсов и формированием так называемого логистического кластера. В этом случае синергетический эффект проявляется в совместном использовании различных погрузочно-разгрузочных устройств, погрузочно-разгрузочного оборудования, консолидации одностронних перевозок от разных поставщиков, совместной закупочной деятельности и т. Д. [3].

При этом в цикле «производство — потребление продукции», по экспертным оценкам, собственно на изготовление товарного продукта тратится от 5 до 10% времени, а остальные 90-95% времени приходится на транспортно-складские и посреднические операции и услуги. В результате транспортно-складские расходы непропорционально высоки и превышают зарубежные показатели в 2-2,5 раза, т.е. достигают 25-30% и более по видам продукции промышленности в себестоимости [4].

В этих условиях практически невозможно формировать тарифную политику, экономически эффективно использовать имеющиеся транспортные, терминальные и складские мощности, оптимизировать транспортные затраты в себестоимости выпускаемой продукции.

Вместе с тем автомобилизация в стране опережает развитие сети автомобильных дорог. Усилилось межрегиональное соперничество за транзитные грузопотоки, повысились требования к качеству организации и выполнения транзитных перевозок. Ужесточились стандарты по экологичности и безопасности транспортных средств. В этих условиях транспортный комплекс должен дать экономике нечто большее, чем просто достаточные пропускные и провозные возможности транспортных компаний, которые являются всего лишь «комплектующими» для создания конкурентоспособной современной транспортной услуги, обеспечивающей максимальное ускорение то-

вародвижения и снижение удельных транспортных издержек [5].

Фактически все направления технологического процесса на транспорте и применяемые транспортные, терминальные, таможенные и другие технологии, которые специалисты считают сейчас перспективными: контейнеризация, развитие мультимодальных перевозок, информатизация, создание распределительных центров, сети терминалов и др., замыкаются на логистической цепочке.

Таким образом, развитие производительных сил в регионе, межрегиональная и международная специализация и кооперирование требуют создания современной международно апробированной логистической системы — сквозной грузопроводящей и грузообработывающей и оптово-торговой инфраструктуры с соответствующими экономическими, организационными и правовыми механизмами.

Мировой опыт развития экономики в условиях глобализации доказывает необходимость ведения бизнеса по установленным международным стандартам. В то же время специфика российского рынка накладывает свои ограничения на деятельность компаний, работающих в сфере перевозок грузов [1].

Концерну, предприятию или же фирме при реализации распределения готовой продукции необходимо разрешать комплекс вопросов, связанных с доставкой, и в первую очередь выбирать тип транспорта, методы организации перевозок и вид транспортного средства. При выборе транспортных средств руководствуются, прежде всего, соответствием его типа свойствам перевозимых грузов.

Повысились требования к транспортному обслуживанию, хозяйственные субъекты стали экономить на транспорте, избегать потерь на стыках различных видов транспорта.

В борьбе за клиента-грузовладельца уже недостаточно предложить ему оптимальное соотношение параметров «время — цена». Его все больше интересует расширение спектра соответствующих услуг (доставка «от двери до двери», документарное и финансовое сопровождение перевозок, прозрачная система страхования грузов по всей цепочке перевозок).

#### **Обсуждение (Discussion)**

Развитие экономики как в Южном регионе в целом, так и Краснодарском крае как его неотъемлемой части предполагает естественную потребность в упрощении, а также ускорении и улучшении процессов доставки товаров конечному заказчику или потребителю. Пока грузообработывающие предприятия республики для отправки товаров содержат собственную транспортную службу. Однако работа транспортных цехов оказывается не всегда эффективной. Доля транспортных затрат в себестоимости продукции (как уже отмечалось ранее) в несколько раз превышает аналогичный показатель в странах с развитой рыночной экономикой. Вместе с тем сокращение на 1% транспортных затрат эквивалентно увеличению объема реализации товаров на 6-7% [3].

Одним из путей интенсивного развития транспортного комплекса Краснодарского края и Южного региона является организация транспортно-логистической системы с созданием комплекса складских и терминальных логистических центров. В то время, когда 85% грузов перевозится сторонними операторами перевозок, задача создания в регионе, в том числе в Краснодарском крае, мультимодальных транспортных узлов, работающих на принципах транспортной логистики с единым интермодальным оператором, является весьма актуальной. Реализация ее предполагает комплексное развитие всех видов транспорта, терминального, складского хозяйства, систем информационного и страхового сопровождения грузов.

Экономическая эффективность и привлекательность подобного подхода очевидна и подтверждается фактом работы многих транспортно-промышленно-торговых комплексов в различных странах мира, а также регионах страны. Его реализация позволит:

- резко увеличить внешнеторговый оборот края, а также других регионов;

- обеспечить загрузку грузового транспорта, а также предприятий-смежников (в т.ч. предприятий по изготовлению современной грузообработывающей и складской техники, подвижного состава и средств транспортировки), оптовых баз-складов и таможенных терминалов;

- создать большое количество рабочих мест и объектов социальной и деловой инфраструктуры;

- улучшить экологическую обстановку в регионе за счет широкого применения контейнеров международного стандарта и перевода части грузопотоков с автомобильного на более чистые виды транспорта (водный, в том числе «река — море», железнодорожный);

- снизить расходы грузовладельцев за счет рационализации транспортно-складского цикла, исключения излишних запасов оборотных средств, реализации схем доставки «точно в срок» и «от двери до двери», в том числе на основе перевода дорогостоящих массовых грузов на доставку в контейнерах и других «организованных» единицах [2].

#### **Заключение (Conclusion)**

Итак, существует бесспорная связь функционирования логистических центров, как с эффективностью экономики, так и с конкурентоспособностью производимых продуктов и функционирования предприятий и отрасли в целом. Объекты логистики при этом играют роль посредника между создателями продукции и ее потребителями. Чем качественнее и экономнее объекты логистики обслуживают производителей и потребителей продукции, тем эффективнее функционируют народнохозяйственные комплексы, отвечая требованиям времени и конкурентоспособности экономики.

Решение вопросов, связанных с организацией транспортной инфраструктуры на основных международных транспортных коридорах и улучшением использования терминальных мощностей в крае на основе создания мультимодального логистического центра, создаст новые сег-

менты внутренних и международных транспортных услуг, улучшит качество транспортных услуг для экспортно-импортных и транзитных перевозок, в том числе в больших контейнерах.

Проявляется готовность к переговорам о долевом инвестировании соответствующих инфраструктурных объектов. Однако для инвесторов определяющим является не столько абсолютная стоимость программ, сколько выполнение определенных условий естественного характера.

Поэтому основными задачами программы создания межрегионального мультимодального транспортно-логистического центра в Краснодарском крае являются:

- переход на единую международную автоматизированную схему платежей учета мониторинга в системе грузодвижения;
- обеспеченность современным терминальным хозяйством, перегрузочным оборудованием, средствами транспортирования, подвижным составом и соответствующей

грузообрабатывающей базой оптовых грузовладельцев;

— наличие и развитие организационно-экономических механизмов образования и функционирования транспортно-логистических комплексов (информационно-правовых, финансовых, налогово-ценовых, тарифно-пошлинных, операторских, в том числе транспортных, терминальных);

- наличие посреднических и прочих структур;
- гарантирование инвестиций со стороны региональных и федеральных органов власти.

Таким образом, Краснодарский межрегиональный мультимодальный логистический центр окажет большое влияние на развитие транспортно-логистической системы региона, даст дополнительный приток инвестиций за счет размещения бизнес-сектора, а также обеспечит развитие районов, расположенных вблизи регионального логистического центра.

#### Литература:

1. Герами, В. Системообразующий эффект реализации концепции логистических центров в России/В. Герами // Логистика. 2020. № 1. с. 44-47.
2. Клименко, В. Целевые ориентиры развития логистической инфраструктуры в разрезе транспортной стратегии РФ до 2030 года/В. Клименко // Логистика. — 2019. — № 7. — с. 35-39.
3. Краснова, О. М., Кудрявцева С. С. Характеристика транспортного комплекса Краснодарского края // Экономический вестник Краснодарского края. 2018. № 1. с. 11-21.
4. Кудрявцева, С. С. Развитие транспортно-логистической инфраструктуры российской экономики на принципах модели открытых инноваций // Актуальные задачи управления качеством и конкурентоспособностью продукции в современных условиях: Материалы Междунар. науч. практ. конференции. — Казань: Российский университет кооперации, 2016. с. 323-324.
5. Цогоев, В. Г., Дзакоев З. Л., Дзакоева Н. З. Межрегиональный мультимодальный логистический комплекс: к вопросу о составе и структуре // Известия МГТУ. 2014. № 1. с. 52-54.

## Денежные средства как объект бухгалтерского учета

Нефедова Светлана Валерьевна, кандидат экономических наук, доцент;

Васина Светлана Андреевна, студент

Тульский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации

*В данной статье рассматривается определение денежных средств, а также основные принципы учета и аудита денежных средств. Также рассмотрен контроль денежных средств, который необходим для устойчивости предприятия в условиях рыночной экономики.*

**Ключевые слова:** денежные средства, первичные документы, расчетный счет, касса, контроль, аудит, денежные документы, унифицированная форма первичных учетных документов.

Денежные средства очень важны для любой организации, они представляют собой часть финансовых ресурсов, являющихся высоколиквидными активами, которые могут обеспечивать выполнение различных обязательств [1]. Денежные средства предприятия являются комплексом средств, которые могут находиться в кассе в форме наличных денег, а также на различных счетах

в банках. Они могут выступать также в форме чековых книжек, аккредитивов, переводов в пути и т. д.

У многих организаций возникает дефицит денежных средств для осуществления деятельности вследствие их нерационального использования. Поэтому становится очевидной необходимость учета и аудита денежных



средств, который является одним из основных этапов управления в организации [2].

К основным задачам учета денежных средств и документов можно отнести контроль за точностью и законностью документального оформления операций, связанных с денежными средствами; полное и своевременное отражение операций в бухгалтерском учете, а также проведение инвентаризации денежных средств и контроль не только за их сохранностью, но и движением.

Документы, оформленные при осуществлении операций с денежными средствами, должны быть подписаны как руководителем предприятия, так и главным бухгалтером или другими уполномоченными лицами, если они имеются. Документы будут считаться недействительными и не будут приниматься к исполнению, если отсутствует подпись главного бухгалтера или уполномоченного лица.

На данный момент, учет денежных средств контролируется Центральным Банком Российской Федерации, который разрабатывает и утверждает инструкции, в соответствии с которыми осуществляется обращение и хранение денежных средств, а также определяется их лимит в кассе и порядок действий при возникновении превышения лимита [1].

Для того, чтобы осуществлять расчеты наличными деньгами предприятие должно иметь кассу и вести, согласно с установленной формой, кассовую книгу. Кассовая книга у предприятия может быть только одна. Она должна нумероваться, прошнуровываться и опечатываться печатью. Записи в кассовой книге делаются в 2-х экземплярах при помощи копировальной бумаги. Второй экземпляр является отчетом кассира и должен быть с отрывными листами. Нумерация первого и второго экземпляра должна совпадать. Также следует помнить, что исполнение в кассовой книге недопустимы.

Чаще всего, наличные деньги хранятся в металлических шкафах, которые сделаны из несгораемых материалов. В конце рабочего дня кассир закрывает шкафы, где хранятся деньги, и опечатывает их специально предусмотренной печатью. Ответственность за сохранность денежных средств, которые находятся в кассе лежит на кассире. С ним заключается договор о материальной ответственности [3].

Лимит остатка денежных средств в кассе определяется организацией самостоятельно, однако субъекты малого предпринимательства и индивидуальные предприниматели могут такой лимит не устанавливать. Если лимит у организации не установлен, его принимают равным нулю. Деньги, которые находятся в кассе свыше лимита должны в обязательной форме сдаваться в банк. Сверх лимита деньги в кассе могут храниться, например, для выплаты заработной платы или пособий по социальному страхованию, не более трех рабочих дней, а если же предприятия находятся в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, то количество дней увеличивается до пяти.

План счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организаций определяет, что учет денежных средств осуществляется на таких счетах, как: 50 «Касса», 51 «Расчетный счет», 52 «Валютный счет», 55 «Специальные счета», 57 «Переводы в пути», 58 «Финансовые вложения» и 59 «Резервы под обесценение финансовых вложений» [4].

На счете 50 «Касса» учитываются наличные деньги, которые имеются в кассе. На счете 51 «Расчетный счет» отражаются денежные средства организации, хранящиеся на расчетных счетах в банке в валюте Российской Федерации. Как и на счете 50 «Касса», тут также отражается и движение денежных средств, разница состоит лишь в том, что на счете 50 учитывается движение средств в кассе, а на счете 51 — по расчетным счетам.

Счет 52 «Валютный счет» используется для учета наличия и движения денежных средств в валюте других стран, хранящихся на валютном счете в различных банках, как внутри страны, так и за ее пределами.

Счет 55 «Специальные счета в банках» позволяет обобщить информацию о наличии и движении денежных средств в форме аккредитивов, чековых книжек и других платежных документов, к которым не относят векселя.

Счет 57 «Переводы в пути» отражает движение денежных средств, которые еще не были зачислены по назначению, но уже были внесены для зачисления.

Счет 58 «Финансовые вложения» используется для синтеза информации об операциях, связанных с инвестициями в ценные бумаги, в уставные капиталы других предприятий, а также о займах другим организациям.

Счет 59 «Резервы под обесценение финансовых вложений» отражает информацию о наличии и движении резервов под обесценение финансовых вложений компании [3].

Кассовые операции должны оформляться в соответствии с унифицированными формами первичных учетных документов. Приходный кассовый ордер (форма КО-1) необходим для оформления поступления денежных средств в кассу организации. К приходному кассовому ордену также прилагается квитанция о приеме денег, которая заверяется специальной печатью кассира. Расходный кассовый ордер (форма КО-2) нужно оформлять при выдаче наличных денег из кассы. Журнал регистрации расходных и приходных кассовых документов (форма КО-3) требуется для того, чтобы регистрировать уже имеющиеся расходные и приходные кассовые ордера. Кассовая книга (форма КО-4) оформляется для того, чтобы учитывать различные поступления денег, а также их выдачу. Книга учета принятых и выданных кассиром денежных средств (форма КО-5) нужна для того, чтобы учитывать средства, которые выдал кассир или уполномоченное лицо.

Для расчетов наличными деньгами между юридическими лицами установлен максимальный размер одного платежа, который не может быть 10000 рублей. Предприятие не имеет права вносить наличные деньги на расчетные счета других лиц, не внося их предварительно на свой счет, за это может

быть наложен штраф. Для расчетов наличными денежными средствами с физическими лицами предельно допустимая сумма для одного платежа не установлена.

Для контроля за использованием денежных средств и за соблюдением законодательства проводятся аудиторские проверки, которые могут быть как внешними, то есть со сторонними аудиторами, так и внутренними, где аудитором является сотрудник компании [1]. В ходе аудита проверяются кассовые, банковские, а также валютные операции. Основной целью такой проверки является выявление достоверности операций, которые были совершены согласно законодательству Российской Федерации.

В результате аудиторской проверки выявляется отношение руководителя к организации учета и обеспечению целевого использования денежных средств. Аудитор при составлении плана проверки выделяет для себя объ-

екты, которым нужно уделить особое внимание, и разрабатывает последовательность этапов проведения данной проверки, а также уточняет аудиторские риски и определяет источники получения данных [5].

Чаще всего в ходе аудита выявляются такие проблемы, как несоблюдение законодательства в области хранения и учета денежных средств, а также их нерациональное использование [1].

Таким образом, можно говорить о том, что самый ликвидный актив, денежные средства, нуждается в качественном учете и своевременном контроле при осуществлении операций с использованием денежных средств. Для наиболее выгодного осуществления деятельности руководители компании должны четко следить за соблюдением законодательства Российской Федерации в области бухгалтерского учета денежных средств.

#### Литература:

1. Указание Банка России от 11.03.2014 N 3210-У (ред. от 19.06.2017) «О порядке ведения кассовых операций юридическими лицами и упрощенном порядке ведения кассовых операций индивидуальными предпринимателями и субъектами малого предпринимательства» (Зарегистрировано в Минюсте России 23.05.2014 N 32404).
2. Положение Банка России от 19.06.2012 N 383-П (ред. от 11.10.2018) «О правилах осуществления перевода денежных средств» (Зарегистрировано в Минюсте России 22.06.2012 N 24667) (с изм. и доп., вступ. в силу с 06.01.2019)
3. Федеральный закон «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях» от 14.11.2002 N 161-ФЗ (ред. от. 27.12.2019)
4. Приказ Минфина РФ от 31.10.2000 N 94н (ред. от 08.11.2010) «Об утверждении Плана счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организаций и Инструкции по его применению»
5. Миронова, А. М. Проблема учета анализа и аудита денежных средств // Молодой ученый. — 2016. — № 1. — с. 419-422.

## Мотивация персонала

Носов Алексей Денисович, студент

Уральский государственный экономический университет (г. Екатеринбург)

*Основная цель представленного исследования — анализ системы мотивации персонала компании ООО «Планетавто». В работе рассматриваются теоретические основы мотивации сотрудников, а также их практическое применение в ООО «Планетавто».*

*Раскрывается сущность мотивации трудовой деятельности персонала, рассмотрены различные подходы к мотивированию и стимулированию сотрудников, а также уделено внимание аспектам, которые влияют на мотивацию персонала. В качестве оценки наиболее предпочтительных видов мотивации проводится анкетирование среди работников. Анкета включает в себя как материальные, так и нематериальные стимулы.*

*Результаты дают основание полагать, что система мотивации в компании ООО «Планетавто» является неэффективной и требует модернизации. Выстраивая процесс совершенствования мотивации, руководству компании необходимо принимать во внимание интересы сотрудников и давать возможность развития и профессионального роста.*

**Ключевые слова:** мотивация персонала, материальное стимулирование, нематериальное стимулирование, демотивация.

**П**роблема стимулирования и мотивации персонала актуальна на сегодняшний день и требует детального изучения и проработки. Замотивированные сотрудники могут играть решающую роль в развитии компании и достижении поставленных целей.

Объектом исследования данной работы является персонал компании ООО «Планетавто». «Планетавто» — одна из крупнейших сетей автомагазинов и автосервисов в Свердловской области. Компания осуществляет свою деятельность с 1998 года и сегодня в нее входят 12 мага-

зинов, расположенных на территории Свердловской области (г. Екатеринбург, г. Березовский, г. Красноуральск, г. Богданович, г. Ревда, г. Верхотурье, г. Артемовский), 2 интернет-магазина, 4 автосервиса (г. Березовский, г. Верхотурье, г. Богданович, г. Артемовский).

Автомаркеты сети «Планетавто» предлагают своим покупателям более 40000 наименований автозапчастей для ВАЗ, ГАЗ, УАЗ, иномарок, шины и диски, масло и автохимию, а также аксессуары более 180 ведущих брендов, производящих эту продукцию.

### 1. Система мотивации сотрудников компании

Многие сотрудники стремятся к росту по карьерной лестнице и признанию окружающих. Если руководитель не планирует вертикального продвижения сотрудников, его можно перевести на смежную, более интересную должность, тем самым человек получит моральное удовлетворение от оценки его значимости в компании. Уникальность (признание заслуг, увлекательное занятие) не менее важна для людей. Они не выносят монотонной работы, они способны на большее. Новые технологии и свободный график — для них прекраснейшая мотивация для свежих идей и проектов, открытий или изобретений. Замотивированные люди постоянно повышают свой квалификационный уровень и становятся незаменимыми специалистами. Они очень любят получать новые знания и охотно делятся ими с другими. Люди этого типа стремятся к удовлетворению собственных желаний. Оптимальным методом для них станет убеждение того, что их интересы с компанией совпадают стопроцентно. Подтверждением этого будет предоставление всевозможных бонусов, например льготных кредитов. Все вышперечисленное необходимо максимально учитывать при разработке системы мотивации сотрудников.

Хорошо продуманная система мотивации персонала в организации позволяет управлять поведением работников, создавать условия для процветания предприятия.

Система мотивации персонала представляет собой комплекс задач по стимулированию развития персонала, улучшению показателей, умелое решение которых станет важным шагом по увеличению роста и прибыли фирмы.

Она должна соответствовать стратегическим и тактическим целям компании. В этом случае система мотивации даст возможность управленцам формировать требуемое поведение сотрудников, увеличивать их производительность, заинтересованность и лояльность.

Мотивация — процесс эмоционально-чувственного сопоставления образа потребности с образом внешнего объекта.

Основные задачи системы мотивации:

- стимулировать эффективную работу каждого сотрудника;
- привлечь в компанию высококвалифицированных специалистов;
- стимулировать профессиональное развитие и рост квалификации работников;

— обеспечить лояльность сотрудников и стабильность штата;

— ориентировать работников на решение стратегических задач фирмы;

— оптимизировать расходы на персонал.

Существуют различные системы мотивации. Так, принято различать модели по месту их применения. Наиболее популярными являются японская, американская и западноевропейские модели систем мотивации.

Инструменты мотивации — это те виды стимулирования, которые способны оказать влияние на мотивацию персонала. Они могут быть материальные и нематериальные. Среди них различают прямые и косвенные инструменты мотивации. Прямая мотивация представляет собой побуждение к действию непосредственно трудом. Работник прекрасно понимает, что быстро и качественно выполненное им задание будет дополнительно вознаграждено. Что касается косвенных инструментов, они используются для повышения лояльности работника, уменьшения текучести кадров. Косвенные инструменты не зависят от результатов работы и определяются статусом или рангом сотрудника.

Материальных стимулов недостаточно для мотивирования профессиональной деятельности. Об этом свидетельствует практика многих российских компаний. Одними из ключевых материальных стимулов являются:

*Премии.* Для многих в приоритете именно денежные бонусы. Как только повышается уровень жизни, появляются новые потребности, которые необходимо удовлетворить за счет материального поощрения.

*Возможность обучения за счет предприятия.* Этот прекрасный шанс позволяет повысить уровень квалификации.

Нематериальные стимулы имеют большое значение для амбициозных сотрудников, и ими нельзя пренебрегать. Работник получает эмоциональные выгоды, это устранение комплексов, душевное равновесие, признание собственных достоинств и др.

Нематериальная мотивация включает более широкий спектр методов:

*Рост по карьерной лестнице.* Работник старается работать лучше остальных, чтобы получить желаемое продвижение по должности, а это и увеличение вознаграждения, и другой статус.

*Благоприятная атмосфера в коллективе.* Дружная сплоченная команда служит дополнительной мотивацией для эффективной производительности труда.

*Организация культурных и спортивных мероприятий.* Как правило, совместное времяпрепровождение всего коллектива способствует сплочению и хорошему рабочему микроклимату, а также дает прекрасную возможность для качественного отдыха и расслабления.

*Престиж предприятия (бренд работодателя).* Работа в компании, название которой у всех на слуху, также послужит стимулом для продуктивного сотрудничества.

*Похвала управляющего.* Компании все еще используют в этих целях фактические доски почета и виртуальные на официальных сайтах предприятия.

Список можно пополнять и дальше. Но каждый руководитель все же подбирает методы, соответствующие бизнесу, чтобы с минимальными затратами добиться максимального успеха.

В качестве примеров можно привести такие действия руководства по мотивированию сотрудников: Шесть сотрудников, имеющих лучшие результаты за выполненную работу по итогам, подведенным за квартал, будут награждены премией в размере двойного оклада. Фото лучшего работника вывешат на доске почета предприятия. К зарплате предусмотрена надбавка в размере 2% от личных продаж.

Руководители, которые владеют таким оружием, как управление мотивацией персонала, могут не только

вовремя замечать угасание интереса подчиненных к работе, но и молниеносно реагировать и принимать соответствующие меры.

## 2. Анализ системы мотивации организации

Цель исследования — анализ сложившейся системы мотивации и стимулирования персонала в организации. Инструмент анализа — авторская анкета «Оценка видов материального и нематериального стимулирования», используемых в компании в настоящее время. Она состоит из набора стимулов, которые респондент сравнивает между собой с точки зрения важности для его работы. Оценка проводилась по 5-ти бальной шкале. В анкетировании приняло участие 76 чел. из числа управленческого персонала и специалистов.

Результаты анкетирования представлены в таблице 1.

Таблица 1. Результаты оценки видов стимулирования в ООО «Планетавто»

Вид материального стимулирования	Стимулирование, которое производит работодатель	Ваши пожелания
Гарантированная оплата труда	4,17	4,35
Оклад + проценты от полученной прибыли	3,75	3,75
Материальная помощь в трудных ситуациях	3,21	3,55
Оплата проезда	1,0	3,4
Бесплатное питание	1,0	3,25
Медицинское обслуживание	3,12	3,17
Различные виды страхования	3,0	3,03
Приобретение производимой продукции по ценам ниже розничных	2,73	2,9
Дополнительные выходные дни	2,71	2,78
Оплата сотовой связи	1,0	2,65
Санаторные путевки	1,0	2,42
Выплата за выслугу лет	1,0	2,3
Вид нематериального стимулирования	Стимулирование, которое производит работодатель	Ваши пожелания
Знание каждым сотрудником целей и задач своей деятельности	4,11	4,48
Признание личных заслуг	3,17	4,41
Самостоятельное принятие решений	4,01	4,41
Получение профессионального опыта	3,89	4,35
Возможность обучаться и повышать квалификацию	3,04	3,67
Поощрение инициативы	3,25	3,42
Доверие среди коллег и руководства	3,31	3,32
Активный должностной рост	2,99	3,12
Объявление благодарности	3,01	3,07
Престижность профессии	3,02	3,02
Возможность проходить стажировку за границей	1,0	2,98
Создание социальной карты	2,27	2,93
Самостоятельный выбор поощрения	2,81	2,89
Возможность «побыть тенью», провести весь день со старшим руководителем	2,03	2,89

Анализ полученных результатов работников показал, что наибольший вес среди видов материального стимулирования персонала имеет оклад (4,35 баллов по пятибалльной шкале) и индивидуальная надбавка (3,75), также со-

трудником важна возможность получения материальной помощи (3,55), а затем уже следуют различные виды премий, на фоне других выделяются медицинское страхование, приобретение своей продукции по сниженной цене.



Рассматривая виды нематериального стимулирования, можно сказать, что наибольший вес среди видов нематериального стимулирования персонала имеет знание целей и задач своей деятельности (4,48 баллов по пятибалльной шкале) и признание личных заслуг (4,41), а затем следуют самостоятельное принятие решений (4,41), получение профессионального опыта (4,35) и т. д.

Однако анкетирование показывает (результаты представлены в Рис. 1 и 2), что цели работодателя в направ-

лении мотивации персонала реализованы недостаточно, так как абсолютно все показатели пожеланий работника выше или равны, чем показатели стимулирования, которое дает сам работодатель. Также можно сделать вывод о том, что нематериальное стимулирование для работников данной компании стоит выше по значимости. Из результатов анкетирования видно, что показатель больший четырех встречается в 4 раза больше показателей материального стимулирования.

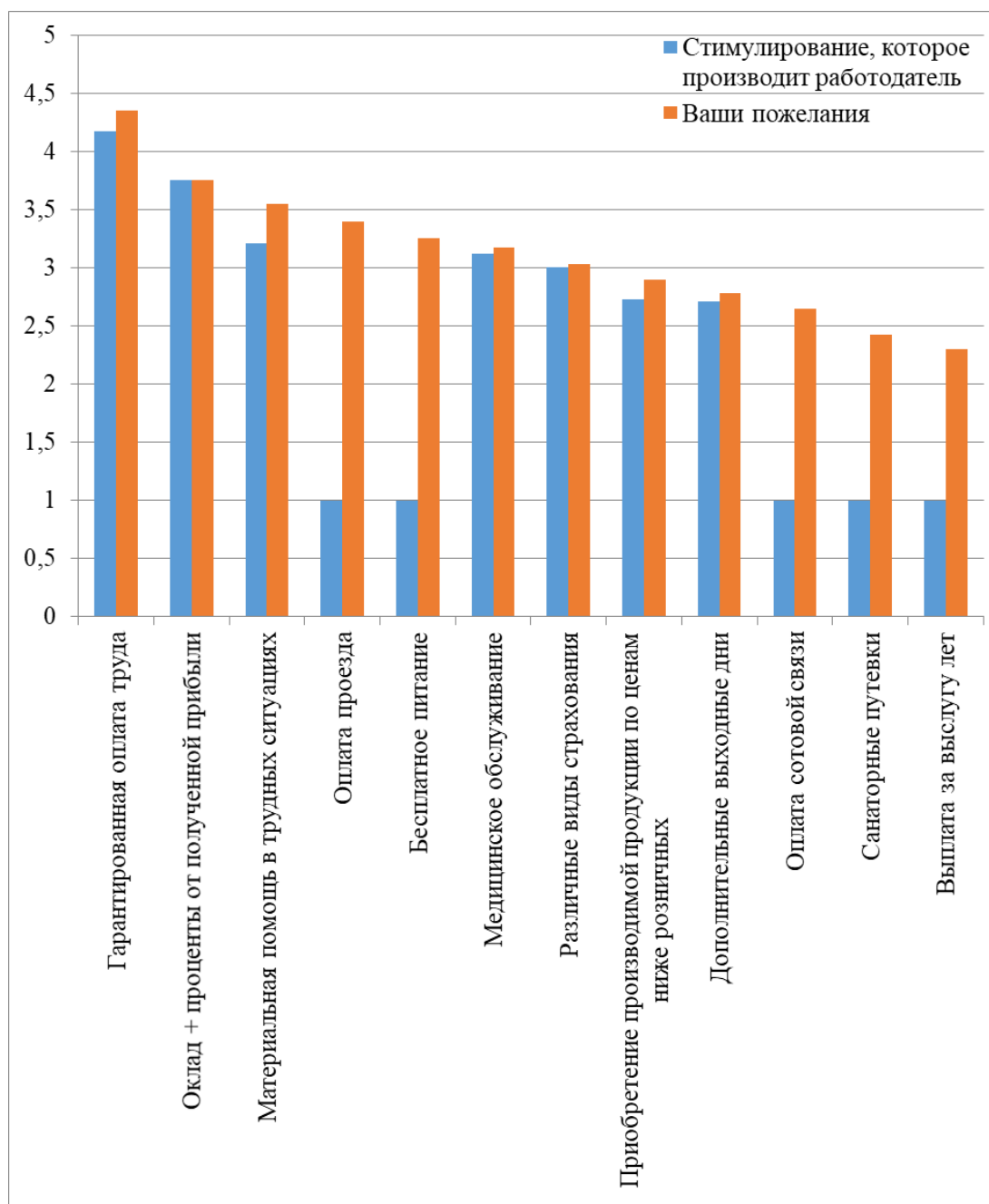


Рис. 1. Оценка видов материального стимулирования труда сотрудников ООО «Планетавто» (источник: собственное исследование, 2018)

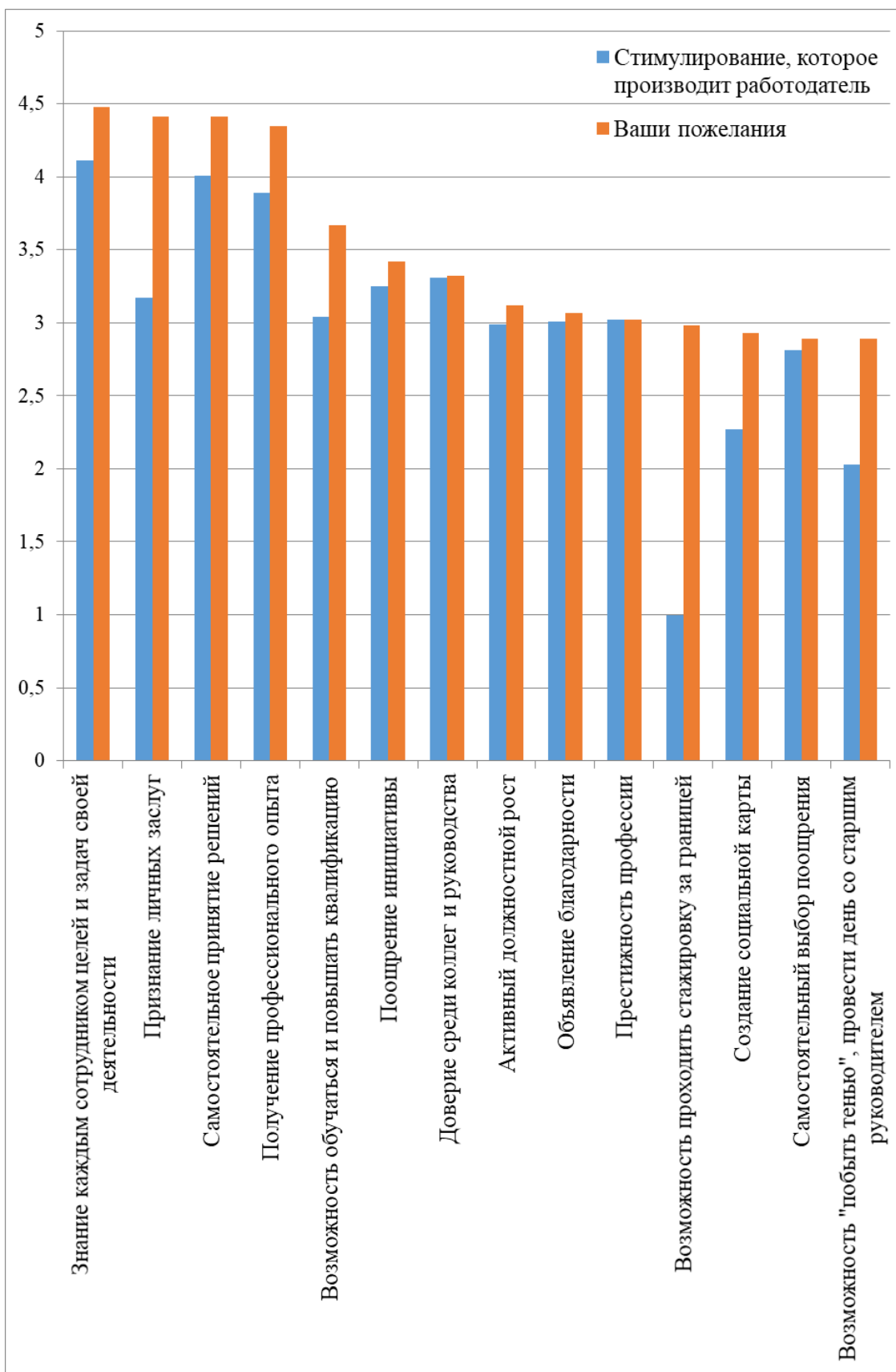


Рис. 2. Оценка видов нематериального стимулирования труда сотрудников ООО «Планетавто» (источник: собственное исследование, 2018)

В этой зависимости можно предположить, что работодатель рискует столкнуться с таким явлением, как демотивация персонала. Чтобы этого избежать, руководитель

должен уметь своевременно реагировать на потерю мотивации специалистов к выполнению своих должностных обязанностей, а также использовать различные способы,

чтобы вновь заинтересовать их. Именно поэтому необходимо систематически проводить анкетирование персонала, чтобы контролировать происходящие внутри компании процессы.

### 3. Совершенствование системы мотивации

В ходе исследования было выявлено, что система мотивации в компании является неэффективной и требует усовершенствования. Недостаточность мотивирования факторов, чья оценка составляет менее 3,5, может оказаться угрозой демотивации персонала, которая в перспективе будет проявляться в таких явлениях, как апатия работника, незаинтересованность новыми задумками и проектами, выполнение трудовых функций и обязанностей «на автомате», профессиональное выгорание. Задача руководителя — во-первых, как можно раньше выявить демотивационные моменты в работе сотрудника и устранить их, а во-вторых, понять, какие стимулирующие рычаги применить, чтобы у человека вновь появилось желание работать. Опираясь на полученные результаты, необходимо пересмотреть программу мотивации сотрудников в компании. В первую очередь, важно учесть их интерес, как к материальным факторам, так и к нематериальным, а подробное изучение состава персонала будет способствовать наиболее тщательной и детальной проработке инструментов мотивирования и их внедрения. Далее, необходимо определиться с главными показателями, которые способны отразить результаты работы сотрудника. Следующий обязательный шаг — информирование работников о планах и задачах фирмы. Ознакомление со страте-

гией и целями помогает достигнуть определенных показателей работоспособности в связи с заинтересованностью работника. Человек принимает идеи фирмы и делает всё возможное, чтобы быть для неё полезным.

### Заключение

Мотивация персонала включает в себя совокупность стимулов, которые определяют поведение конкретного индивида. Следовательно, это некий набор действий со стороны руководителя, направленный на улучшение трудоспособности работников, а также способы привлечения квалифицированных специалистов и их удержания. Мотивированный сотрудник получает удовольствие от работы, к которой привязан душой и телом, и испытывает радость. Насильственным образом этого достичь нельзя.

Признание достижений и поощрение работников — непростой процесс, требующий учета количества и качества труда, и все обстоятельства возникновения и развития мотивов поведения. Поэтому для руководителя крайне важно выбрать правильную систему мотивации в отношении подчинённых, причем к каждому требуется особый подход.

Независимо от должности, человек должен ощущать, что не только он заботится о результатах компании, но и компания заботится о нем. Забота о своих сотрудниках, создание для них благоприятных условий работы существенным образом влияет на повышение уровня их приверженности и, как следствие, положительно отражается на показателях и на стабильности деятельности любой организации.

### Литература:

1. Демотивация сотрудников [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://surfingbird.com/surf/pravilnaya-motivatsiya-sotrudnikov-kak-vernut> — iOiMb9f9C, свободный.
2. Мотивация персонала [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://businessman.ru/motivatsiya-personala-osnovnyie-vidyi-i-metodyi-sistema-motivatsii-personala.html>, свободный.
3. Основные задачи системы мотивации [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://kadriruem.ru/sistema-motivatsii-personala/>, свободный.
4. Соломанидина, Т. О., Соломанидин В. Г. Мотивация трудовой деятельности персонала. — М.: «Журнал «Управление персоналом», 2017 г.
5. Способы преодоления демотивации [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/63158-ekd-demotivatsiya-kak-deystvovat-v-razlichnyh-situatsiyah-chtoby-vernut-sotrudnikam-interes-k>, свободный.

# Молодой ученый

Международный научный журнал  
№ 21 (311) / 2020

Выпускающий редактор Г. А. Кайнова  
Ответственные редакторы Е. И. Осянина, О. А. Шульга  
Художник Е. А. Шишков  
Подготовка оригинал-макета П. Я. Бурьянов, М. В. Голубцов, О. В. Майер

За достоверность сведений, изложенных в статьях, ответственность несут авторы.  
Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов материалов.  
При перепечатке ссылка на журнал обязательна.  
Материалы публикуются в авторской редакции.

Журнал размещается и индексируется на портале eLIBRARY.RU, на момент выхода номера в свет журнал не входит в РИНЦ.

Свидетельство о регистрации СМИ ПИ №ФС77-38059 от 11 ноября 2009 г. выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор)

ISSN-L 2072-0297

ISSN 2077-8295 (Online)

Учредитель и издатель: ООО «Издательство Молодой ученый»

Номер подписан в печать 03.06.2020. Дата выхода в свет: 10.06.2020.

Формат 60×90/8. Тираж 500 экз. Цена свободная.

Почтовый адрес редакции: 420126, г. Казань, ул. Амирхана, 10а, а/я 231.

Фактический адрес редакции: 420029, г. Казань, ул. Академика Кирпичникова, д. 25.

E-mail: [info@moluch.ru](mailto:info@moluch.ru); <https://moluch.ru/>

Отпечатано в типографии издательства «Молодой ученый», г. Казань, ул. Академика Кирпичникова, д. 25.